



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

혁신문화, 조직커뮤니케이션,
업무자율성이 직원의 워라밸에 미치는
영향에 관한 연구 : K발전 공기업을
중심으로

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

최 주 몽

혁신문화, 조직커뮤니케이션,
업무자율성이 직원의 워라밸에 미치는
영향에 관한 연구 : K발전 공기업을
중심으로

지도교수 김 상 현

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2020년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
최 주 몽

최주몽의 석사 학위논문을 인준함
2020년 6월

위 원 장 이 석 원 (인)

부위원장 고 길 곤 (인)

위 원 김 상 현 (인)

국문초록

워라밸(Work and Life Balance) 추구가 우리의 삶에 중요한 가치로 부상하고 있음에도 불구하고 최근 OECD가 발표한 우리나라의 워라밸 수준은 최하위권에 머물고 있다. 본 연구는 기업에 있어서 이제 사회초년생이 된 워라밸 세대가 추구하는 삶의 방법에 대하여 인정하고 나아가 기업의 미래를 이끌고 갈 그들의 눈을 기업으로 돌리기 위한 방법을 찾기 위하여, 종속변수인 워라밸(WLB)에 영향을 미치는 독립변수로 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성을 설정하여 그 인과관계를 살펴보고 연구결과에 따른 기업의 직원채용 및 배치 등 맞춤형 인사전략을 수립하는데 시사점을 제공하고자 하였다.

본 연구를 위해 시장형 공기업 중 대표적인 기관의 하나인 K발전 공기업 임직원을 대상으로 실시한 「조직문화 혁신 설문」 자료를 사용하였다. 응답된 설문지는 총 334명으로 응답된 설문 전수를 최종 분석대상 자료로 선정하고 다중회귀분석을 실시 하였으며 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 혁신문화가 워라밸에 미치는 영향에 대해 살펴본 결과 혁신문화 수준은 직원들의 워라밸에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 연령(세대)별로 워라밸 수준 인식에서는 유의한 차이가 있었으나, 결과적으로 조직전체의 혁신문화에 대한 인식수준을 바꾸어 워라밸에 유의한 영향을 미치지 못하였다는 것을 의미한다.

둘째, 조직커뮤니케이션은 워라밸에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국, 조직 내부에서의 원활한 조직커뮤니케이션은 직원의 워라밸에 긍정적으로 작용하여, 업무뿐만 아니라 나아가 직원 개개인의 삶의 균형에 긍정적인 효과를 준다는 결과를 보여주었다.

셋째, 업무자율성은 워라밸에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 업무를 계획 및 수행하는데 사용하는 방법을 결정할 때 개인에게 실질적인 자율성, 독립성, 그리고 재량권을 제공하는 정도를 의미

하는 업무자율성이 높을수록 워라밸이 높아짐을 알 수 있었다.

넷째, 본사 근무 기피현상에 대한 원인분석을 위해 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 워라밸에 미치는 영향에 대해, 근무지에 따른 각각의 조절효과를 살펴본 결과 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이는 근무지가 기획업무를 수행하는 본사 인지, 발전소의 운영을 주 목적으로 하는 지역사업소 인지와는 관계가 없다는 것을 알 수 있었다.

결과적으로, 기업은 원활한 조직커뮤니케이션을 위해 다양한 소통 채널을 확보하고 조직원들을 그 공간으로 유도하여야 하며, 직원들이 업무수행절차나 방법을 자유롭게 선택하고 스스로 기획할 수 있도록 업무능력을 키워주고 자율성을 부여하는 것이 개개인의 워라밸을 높일 수 있을 뿐만아니라, 미래의 기업을 이끌어갈 워라밸 세대를 포용할 수 있다는 시사점을 제공한다.

주요어 : 워라밸, WLB, 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성
학 번 : 2019-26337

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
1. 연구대상의 특성	4
2. 연구의 범위와 방법	5
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 혁신문화에 대한 이론적 논의	7
제 2 절 조직커뮤니케이션에 대한 이론적 논의	8
제 3 절 업무자율성에 대한 이론적 논의	10
제 4 절 워라밸에 대한 이론적 논의	11
1. 워라밸(Work and Life Balance)의 개념	11
2. 워라밸의 분류	12
3. 워라밸의 세대	13
제 5 절 선행연구 및 본 연구의 차별성	14
1. 워라밸의 영향요인 및 선행연구	14
2. 본 연구의 차별성	18
제 3 장 연구설계 및 측정방법	20
제 1 절 분석의 틀 및 가설설정	20
1. 분석의 틀	20
2. 가설의 설정	21
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법	23
1. 혁신문화	23
2. 조직커뮤니케이션	24

3. 업무자율성	24
4. 워라밸	25
5. 근무지 (본사 및 지역사업소) : 조절변수	25
제 4 장 실증분석 및 결과해석	27
제 1 절 조사 및 분석방법	27
1. 설문대상 및 조사방법	27
2. 설문지의 구성	27
3. 자료분석 기법	28
제 2 절 분석자료의 신뢰도 검증과 상관관계 분석	29
1. 신뢰도 분석결과	29
2. 변수간 상관관계 분석	30
제 3 절 조사자료의 일반현황	31
1. 조사대상의 인구 통계학적 특성	31
2. 조사대상의 일반적 특성에 따른 주요변수들의 차이	33
제 4 절 가설의 검정 및 해석	41
1. 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 워라밸에 미치는 영향분석	41
2. 근무지별 조절효과 분석	43
3. 가설검정 및 분석결과	47
제 5 장 결론	49
제 1 절 연구결과의 요약	49
1. 주요 변수들의 차이분석 및 해석 결과	50
2. 가설의 검정 및 해석 결과	52
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	53
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	56

참고문헌	58
Abstract	67

표 목차

[표 1-1] K발전 공기업 인력현황	5
[표 2-1] 조직문화와 위라벨을 변수로한 선행연구	15
[표 2-2] 커뮤니케이션 방식과 위라벨/행복을 변수로한 선행연구	16
[표 2-3] 업무자율성과 삶의 만족도/일과 삶의 조화를 변수로한 선행연구 ..	17
[표 4-1] 설문지의 구성	28
[표 4-2] 신뢰도 분석 결과	30
[표 4-3] 상관계수 및 상관관계 강도	30
[표 4-4] 변수간의 상관관계 분석 결과	31
[표 4-5] 조사대상의 인구 통계학적 특성	32
[표 4-6] 성별에 따른 주요변수 차이분석	34
[표 4-7] 직군에 따른 주요변수 차이분석	35
[표 4-8] 근무형태에 따른 주요변수 차이분석	35
[표 4-9] 근무지에 따른 주요변수 차이분석	36
[표 4-10(a)] 연령에 따른 주요변수 차이분석	37
[표 4-10(b1)] 연령별 혁신문화에 대한 사후검정	38
[표 4-10(b2)] 연령별 조직커뮤니케이션에 대한 사후검정	39
[표 4-10(b3)] 연령별 업무자율성에 대한 사후검정	39
[표 4-11] 근무기간에 따른 주요변수 차이분석	40
[표 4-12] 다중회귀분석 결과	42
[표 4-13(a)] 혁신문화와 근무지에 대한 조절회귀분석 결과 ..	44
[표 4-13(b)] 조직커뮤니케이션과 근무지에 대한 조절회귀분석 결과 ·	45
[표 4-13(c)] 업무자율성과 근무지에 대한 조절회귀분석 결과 ..	45
[표 4-14] 2단계 회귀분석 결과	46
[표 4-15] 가설의 검증결과	48

그림 목차

[그림 3-1] 분석의 틀	20
----------------------	----

부록 목차

[부록 1-1] K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」	64
-------------------------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

지난해 OECD가 세계 40개 국가 대상으로 워라벨 상태를 조사한 결과 우리나라는 하위 5개 국가에 포함된 것으로 나타났다(OECD, 2019). 2019년 한국의 워라벨 지수는 10점 만점에 4.1점을 기록하며 40개 국가들 중 37위에 해당해 최하위권에 집계된 것으로, 9.7점을 받은 네덜란드가 1위를 차지 하였으며 상위 10개국인 유럽 선진국임을 감안한다면 워라벨 수준을 높이는 것이 더 나은 미래를 위한 국가 및 기업들의 공통과제라고 할 수 있다.

워라벨이란 일과 생활의 균형(Work and Life Balance)을 추구하는 사회적 분위기에서 비롯된 신조어로, 워라벨은 이전에 추구하던 방식과는 다른 새로운 라이프스타일 추구하는 것으로 일과 자신의 행복을 위해서 삶의 행위에 적절한 균형을 맞추어 살아가고자 하는 삶의 가치를 담고 있다(조용기, 2019). 최근에는 워라벨에 대한 관심이 고조되고 직무만족 연구에 초점을 둔 조직 내의 요인 뿐 아니라 스트레스를 조직이 관리해야 하는 필요성 인식이 확산 되면서 직무만족을 넘어서 삶 전반의 만족도가 주요 관심사로 떠올랐다(김현정과 최서희, 2018).

또한, 이제 사회 초년생이 된 90년대 생이 워라벨을 그들의 중요한 가치로 삼고 있는 점을 고려하면 그들이 추구하는 삶에 대해 인정하고 세대간의 포용력으로 공감대를 만드는 것이 중요하다. 그 뿐만 아니라, 많은 Global 경영자가 새로운 세대에 기업의 미래가 달려 있으며 그들의 눈을 기업으로 돌리기 위한 방법을 찾아야 한다고 주장 하고 있다(임홍택, 2018).

정부에서도 여성의 사회 진출을 위한 워라벨 차원에서 시작해 최근

저출산 및 고령화 문제와 노동환경 개선을 위한 방안으로 활발하게 논의되고 있으며 2007년 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」과 「가족친화 사회 환경의 조성 촉진에 관한 법률」에 근거해 일·가정 양립 지원을 본격적으로 시작하였다. 이에 따라 정부는 유연근무제나 스마트워크 등을 도입하여 일·가정양립 정책을 추진하였고, 특히 2019년에 들어서는 근로기준법을 개정하여 주당 근무시간을 68시간에서 52시간으로 단축하는 등 일과 삶의 균형을 정책의제화하여 추진 중이다.

조직문화와 워라밸에 대한 선행연구는 주로 집단문화, 위계문화, 일중심문화, 평등한문화, 가족친화 문화, 동료지원, 상사지원 등의 일반적인 조직문화 구성요소와 워라밸간의 관계를 연구하였고(유계숙, 2008; 김현근과 안성익, 2016; 권혜림, 2017; 임다희 등, 2018), 커뮤니케이션과 워라밸에 대한 선행연구는 협력형, 통제형 등 커뮤니케이션 방식별 워라밸의 차이연구에 중점을 두었으며(김창엽, 2016), 업무자율성에 대하여는 워라밸이 아닌 삶의 만족도(김현정과 최서희, 2018)에 한해 선행연구가 이루어 졌다. 그러나, 변화·혁신에 민감하고 커뮤니케이션과 자율성을 중시하는 사회 초년생들인 워라밸세대¹⁾의 기업 구성비율이 점차 증가되고 있는 상황에서, 그들의 특성이 반영된 혁신문화, 조직커뮤니케이션(Organizational Communication), 업무자율성과 워라밸간의 연구는 아직까지 전무한 실정이다.

따라서, 본 연구는 K발전 공기업의 혁신문화 조직커뮤니케이션 그리고 업무자율성이 직원들의 워라밸 수준에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 다음의 네 가지 관점에서 연구해보고자 한다.

첫째, 혁신문화와 워라밸에 대한 연구이다. Apple의 창립자 Steve Jobs는 혁신은 혼자서 이룰 수 있는 것이 아니며 혁신의 중심에는 직원들이 있음을 주장하였다. 그러므로 혁신활동은 사람들에 의해 수행되는 활동체계와 관련된 것으로 그 효과는 조직수준의 생산성과 경쟁력 향상

1) 1998~1994년까지 출생한 세대를 직장생활 관점에서 규정하는 명칭(김난도 외, 2017)

및 부의 창출을 지향하는 성과주의적 활동체계로서 재론될 수 있을 것이다(김장기와 신윤창, 2009). 이 맥락에서 K발전 공기업의 조직 혁신문화와 워라밸에 대한 관계를 확인해 본다.

둘째, 조직커뮤니케이션과 워라밸에 대한 관계조명이다. 조직커뮤니케이션은 조직 속에서 이루어지는 커뮤니케이션을 의미한다. 오늘날 조직커뮤니케이션은 조직에서 수행되는 기능의 수행과 목표 달성에 핵심요소로 인식되고 있다. 선행연구에서는 조직커뮤니케이션을 조직내부에서 관리자와 구성원들간에 정보를 전달하는 것으로 의사소통을 넘어 넓은 의미의 인간관계라고 정의한다(주현정과 김중규, 2015). 따라서 본 연구는 직원의 워라밸에 영향을 미치는 선행변수로서 조직커뮤니케이션에 초점을 두고 분석하였다.

셋째, 업무자율성과 워라밸에 대한 연구이다. 업무자율성은 업무수행의 과정에서 조직 구성원이 행사할 수 있는 참여조절, 조정의 권한으로 정의(김화연과 오현규, 2018) 되며, 자율성 확대에 따른 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 가정하에 업무자율성이 워라밸에 미치는 영향을 검토하였다.

넷째, 근무지별(본사-지역사업소) 조절효과 분석이다. K발전 공기업은 본사(부산광역시 소재)와 7개 지역사업소²⁾를 두고 있다. 특히, 본사 근무자는 성취동기가 강한 직원들 위주로 추천 및 지원을 받아 본사에 배정될 뿐만 아니라, 발전소의 운영을 주 목적으로 하는 지역사업소와 달리 기획업무를 주로 수행한다. 따라서, 근무지에 따라 혁신문화, 조직커뮤니케이션 및 업무자율성에 따른 워라밸에 대한 인식차이로 인하여 조절효과를 보일 것으로 판단되어, 근무지(본사-지역사업소)별 조절효과를 통해 워라밸에 미치는 영향을 살펴보기로 한다. 이 분석은 좁게는 K발전 공기업에서 문제가 되고 있는 본사근무 기피현상, 그리고 넓게는 기업의 기피업무에 대한 현상 및 원인분석에도 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

2) 하동, 삼척, 제주, 인천, 부산, 영월, 안동

저녁이 있는 삶, 일과 삶의 균형이 중요시되면서 구직자나 이직 희망자들은 ‘기업의 워라밸’이 직장을 선택하는 우선순위가 되고 있으며, 고용노동부에서도 일·생활 균형에 대한 국민적 관심 제고와 일·생활 균형 문화 확산을 위해 ‘대한민국 다함께 워라밸 국민 참여 캠페인’을 추진하고 있다. 따라서, 본 연구에서는 구성원의 삶의질을 개선할 수 있는 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 그리고 업무자율성의 효율적 관리측면에서의 시사점을 제공하고자 하였다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구대상의 특성

K발전 공기업은 1999년 1월 21일 정부에서 발표한 전력산업 구조개편 기본계획과 2000년 12월 23일자로 의결·공표된 전력산업구조 개편추진에 관한 법률에 따라 2001년 4월 2일 한국전력공사로부터 상법상적 분할에 의하여 설립된 6개 한전 발전자회사³⁾ 중 1개로 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 시장형 공기업으로 분류되어 있으며 국내에서 전기를 생산하여 판매하는 전기공급업을 영위하고 있는 회사로 주요 사업내용은 전력자원의 개발 및 판매이며 전기사업법 제31조의 규정에 따라 생산된 전기를 전력거래소를 통해 한국전력공사에 판매하고 있다.

2019년 6월 기준 현원은 총 2,352명, 본사인력은 410명으로 약 17%를 차지하고 있으며 기간산업으로서 연속적으로 전기를 공급해야하는 발전소 근무 특성상 635명(약 27%)의 교대근무⁴⁾ 인력이 24시간 근무하고 있다.

3) 한국수력원자력(주), 한국남부발전(주), 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 한국동서발전(주), 한국남동발전(주)

4) 발전소의 교대 근무자들은 대부분 제어실(Control Room)과 발전소 현장에서 발전기와 부속 장치를 운전하는 근로자들이며, 근무방식으로는 4조 3교대가 일반적이다. 4개의 근무조를 구성하여 3개조는 8시간씩 24시간을 근무하고 1개조

<표 1-1> K발전 공기업 인력현황

구 분	본사	지역사업소								합 계
		하동	인천	부산	제주	영월	안동	삼척	기타	
현 원	410	621	201	199	229	112	97	306	177	2,352

본 논문을 위한 설문조사 기간인 2019년 6월 기준 1988년 이후 출생한 K발전 공기업 워라벨 세대는 509명으로 약 22%를 점유하고 있으며, 기술직이 많은(1,767명, 약 75%) 장치산업의 특성상 여성의 비율은 매우 낮은(275명, 약 12%) 편이다.

2. 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적은 K발전 공기업 임직원이 인식하는 조직 내 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 워라벨에 미치는 영향과 그 크기를 변수별로 분석하여 정책적 시사점을 제시하고자 하는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 기존의 문헌과 선행연구를 살펴보고 설문을 통한 실증적 연구 분석 방법을 병행하였다.

이론적인 검토를 위한 문헌조사는 국내·외 학술논문 및 학위논문, 단행본, 연구보고 등의 자료를 중심으로 진행하였으며, 실증적 연구에서는 연구 분석의 틀을 바탕으로 K발전 공기업 임직원을 대상으로 실시한 정기 「조직문화 혁신 설문」 자료를 사용하였다. 설문조사는 2019년 6월 4일부터 6월 18일까지 시행하였으며 유효 표본은 334명이다.

「조직문화 혁신 설문」은 기업의 조직문화 개선 추진성과를 점검하고 조직 구성원의 요구를 파악, 개선과제를 도출하여 궁극적으로 개개인의 워라벨 등 내부 임직원들의 만족도 향상을 통한 기업성과를 높이기 위해 매는 휴무하는 근무방식을 취한다.

년 실시되는 설문조사이다. 주요 조사내용은 전년도 조직문화 개선효과 측정, 혁신문화 및 조직커뮤니케이션, 워라밸 수준진단과 동 진단 항목 수준 향상을 위한 임직원의 다양한 의견을 받는 주관식 설문항목으로 구성된다.

이러한 변수들을 포함하고 있는 K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」을 활용하여 기업의 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 직원의 워라밸에 미치는 영향을 측정도구의 신뢰도 분석, 일반적 특성에 따른 차이검증, 상관관계분석 및 다중회귀분석을 통해 실증적으로 분석하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 혁신문화에 대한 이론적 논의

조직의 변화는 현재상태에서 보다 바람직한 미래상황으로의 전환이라는 의미를 내포하고 있으며, 조직단위에서 혁신은 반드시 변화를 수반하게 되어있다(Nadler & Tushman, 1996). 혁신문화는 조직 내의 혁신을 독려하는 조직문화의 한 종류로, 안경섭(2008)은 혁신지향적인 문화는 유연성 있는 조직 구조로 외부의 환경변화에 민첩하게 반응하면서 다소의 위험이 감지되더라도 외부의 모험을 즐기는 환경이라고 정의하였다. 조직의 성과향상을 위해 창의적이고 합리적인 조직문화로 변화시키려는 노력이 필요하며 혁신을 독려하는 문화가 있어야 한다(장인봉, 2013). 효과적인 혁신을 위해서는 조직이 변화하는 환경에 적응하기 위해 기존에 활용했던 지식의 가치를 극대화하고, 새로운 문제해결에 대한 원천을 이용하기 위해 외부지식을 인식하고, 찾아보고, 확인하여 받아드리는 역량 뿐만 아니라 혁신을 위해 역동적으로 대응하는 적극성까지를 포함하는 개념이다. 특히 조직 내부에서의 다양한 문화적 특성들 중 혁신적인 문화는 구성원들의 행동 및 가치관 형성에 긍정적 영향을 주고 반대로 조직문화가 새로운 환경이나 기술을 받아들이는 것에 소극적이라면 이는 조직 구성원들의 행동 및 가치관에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다(Kim & Park, 2012).

기업측면에 있어서도, 이창길(2006)은 기업 경쟁력을 확보하고 지속적 경영혁신을 이루기 위한 창의적 혁신문화 정착은 작금의 기업이 당면한 중대 과제 중 하나라고 하였고, Cummings와 Worley(2005)는 혁신적 조직문화의 구축을 통해서 조직 구성원들은 업무수행능력을 향상 시킬 수 있고 조직몰입도를 높이게 되며, 조직의 사업전략의 이행에 도움이 될

뿐만 아니라, 결과적으로 성과 또한 높아질 수 있다고 하였다. 다시 말하면, 조직의 혁신문화는 급변하는 경영환경에 조직원들이 빠른 속도로 적응할 수 있도록 개인의 업무역량을 높이고 창의적 사고능력을 배양 하는 것과 깊은 관계가 있다고 할 수 있다.

Quinn(1988)은 조직문화 유형을 혁신문화, 합리문화, 집단문화, 관료문화로 구분 하였고 김장기와 신윤창(2009)은 경쟁가치모형에서 적용가능한 조직문화의 유형과 가치체계에 대한 세부지표를 정리하여 혁신문화, 집단문화, 계층문화, 합리문화로 분류 하였으며 혁신문화의 주요한 분석요인으로서 “혁신가치와 목표달성 중시, 혁신환경의 적응과 창의성 발휘, 혁신자원 양성을 중시, 혁신조직으로서의 성장과 발전 관심도 높음, 혁신활동의 참여 관심도 높음, 혁신과제 발굴과 실행의 적극성”으로 정의하였다.

제 2 절 조직커뮤니케이션에 대한 이론적 논의

현대인들은 생의 대부분을 조직 속에서 지낸다. 따라서 조직 내 갈등을 조정 및 해결하고 구성원들 간의 정보교환을 원활히 하는 상호작용인 조직커뮤니케이션은 성공적인 삶과 개개인의 위라벨 상승을 위한 필수조건인 것이다. 조직커뮤니케이션은 조직과 구성원, 혹은 조직 구성원 간의 정보교환을 통한 상호작용으로써, 메시지 흐름을 통해 조직 내 갈등을 조정 및 해결하고 조직의 기능을 효율적으로 수행하기 위한 과정이라고 하였다.(Miller, 2006)

Lewis(1987)는 조직커뮤니케이션이란 조직 구조에서 리더, 구성원, 동료상호간 또는 그룹 및 팀간에 상호 관념, 가치, 태도의 정보 공유를 위해 발견된 기술이나 메시지라고 하였으며 Reece and Brandt(2008)는 조직 구성원간의 공유되는 정보, 논쟁과 논의, 소통과 같은 형태의 상호 정

보교환 과정이라고 하였다. 또한 오두범(1994)은 조직커뮤니케이션은 조직 구성원간의 공통된 요인을 만들기 위해 상호 노력하는 제반활동이라고 하였으며, 박상현(2005)은 조직의 신경체계로 경영자는 커뮤니케이션을 통해 조직 구성원의 행위를 관리하고 통제함으로써 업무 수행에 대한 책임과 성과기준을 정립하고 실행하는 일체의 행위활동 이라고 하였으며 모종화(2010)는 조직의 작업집단내 상호작용을 가능하게 하여 구성원의 사회적 욕구를 충족 시켜주는 역할이라고 하였다.

기업에서 효율적인 조직커뮤니케이션은 조직 구성원 상호간 간섭을 해소할 뿐만 아니라 그들의 활동을 조정 및 통합시켜 집단의 응집력을 강화시키고 사기, 의욕, 협동심 및 조직의 효율성을 높이며, 조직의 활동에 필요한 정보가 상호 교환되어 조직내 문제해결 및 합리적인 의사소통에 중요한 역할을 하며 조직갈등과 직무만족과 관계가 있는 것으로 나타났다(김서영 외, 2013; 정경화 외, 2012). 결국, 조직커뮤니케이션이란 조직 내에서 형성되는 커뮤니케이션을 지칭하는 개념으로써, 정보의 전달적 수단과 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 협의에 관한 소통뿐만 아니라, 광의적 인간관계 까지를 포함하여 조직 내에서 관리자와 구성원 상호 공감대를 형성하기 위하여 노력하는 제반 의견, 정보 등을 포괄하는 소통활동을 일컫는다고 할 수 있다(오두범, 1994). 조직의 기능수행과 목표를 성취함에 있어서 조직커뮤니케이션은 현대 기업 운영에 있어서도 대단히 중요한 요소가 되고 있다는 것이 다수의 조직 및 커뮤니케이션 학자들에게서 인정되고 있는 것이다.

조직커뮤니케이션의 주요 분석 항목으로 ICA(International Communication Association)(Goldhaber & Rogers, 1979 ; Ki Seok Jeon외 ,2013)는 "회사는 최고 경영진 또는 정보 시스템을 통해 직원들과 전략 및 재무 성과와 같은 회사 상황 공유, 회사의 상사에게 자유로운 의견개진 가능성, 서로 다른 부서 나 부서 간의 의사소통 정도"로 정의 하였다.

제 3 절 업무자율성에 대한 이론적 논의

업무자율성은 업무를 계획 및 수행하는데 사용하는 방법을 결정할 때 직무가 개인에게 실질적인 자율성, 독립성, 그리고 재량권을 제공하는 정도를 의미한다(Hackman and Oldham, 1975). 업무자율성은 임직원의 태도와 동기유발 행동에 영향을 미치는 주요한 직무특성으로 제시되어 왔다. 직장에서의 삶의 질과 생산성 향상에 대한 연구를 체계적으로 검토한 Cummings and Molloy(1977)는 연구에 포함된 모든 변수 중에서 가장 흔하게 다루어지는 것이 근로자가 업무에 대해 가지고 있는 재량권 또는, 자율성의 정도로 나타났다고 설명하였다.

특히, Conger & Kanungo(1988)은 조직의 구성원들에게 이러한 업무 자율성이 높은 경우, 업무수행에 관여되는 여러 가지 통제들로부터 벗어날 수 있기 때문에 그들로 하여금 강한 내재적 동기부여를 이끌어 낼수 있다고 하였다. 반면 업무자율성이 보장되지 못하면 직무를 수행할 때 결정권한이 제한되어 내재적인 동기가 손상될 수 있다(Georgellis et al., 2010). 따라서 업무자율성은 조직구성원들이 다양한 정보를 공유할 수 있도록 이끌 뿐만 아니라 조직을 위해 자발적이고 헌신적인 노력을 유도하는 개념으로 설명 되고 있다(Morgeson et al., 2005).

왕태규 외(2017)는 업무자율성이 공공조직인 지방정부의 조직혁신에 유의미한 영향을 미친다고 하였고, 김현정과 최서희(2018)는 업무자율성이 근로시간과 삶의 만족도사이의 조절변수으로써 삶의 만족도를 낮추는 효과를 완화 시켜주는 역할을 한다고 하였다. 즉, 업무자율성이 높을 경우 조직의 혁신에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라, 장시간 근로환경이 개인의 삶의 만족도를 낮추는 부정적 효과의 크기를 줄일 수 있다는 것이다.

김화연과 오현규(2018)은 업무자율성의 주요분석 항목으로 "업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여, 업무 수행 방식/절차에 대한 선택권, 업

무수행 속도/마감시간 조절, 업무수행 순서/우선순위 결정“으로 정의 하였다.

제 4 절 워라밸에 대한 이론적 논의

1. 워라밸의 개념

워라밸(Work-Life Balance: WLB)의 시작은 일과 그 외의 일들에 대해 균형을 의미하며 이러한 측면에서 그 균형의 시작은 노동과 관련된 일과 관련성을 갖고 있다고 한다(조용기, 2019). 기업에서 워라밸의 의미는 이미 여러 선진국에서 기업의 조직 및 인사 관리에 있어 주요 사항으로 떠오르고 있으며 이제까지의 승진이나 급여인상, 보너스와 같은 외적 보상을 통해 직원들을 움직이려는 단순한 인사관리(HRM) 방식으로는 더 이상 통하지 않는 새로운 방식의 경영 패러다임이 요구되는 것이다(김정운과 박정열 외, 2004). 워라밸이 기업을 포함한 우리사회에서 흔하게 접하게 된 것은 그 만큼 일과 함께 일상생활의 삶의 질도 중요하다는 인식이 증가되고 있음을 반영한다.

워라밸은 산업사회 이후 오랫동안 개인의 문제로 간주하여 왔었지만(이재완과 강혜진, 2018), 일과 가정 혹은 일과 삶의 성공적인 균형이 조직구성원과 그들의 가정, 그리고 조직 모두에게 도움이 된다는 경험적 연구 결과가 축적되면서 최근 기업의 조직구성원과 경영진 모두의 관심사로 등장하고 있다(이세훈, 2018). 아울러, 선행연구에 따르면 일과 생활의 균형은 근로자, 조직, 기업의 성과와 아주 밀접하게 관련되어 있고, 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 경력성공, 경력몰입 등과 같은 조직효과성 변인들과 관계가 있기 때문이다(김미정과 유형숙, 2017).

2000년대에 들어서 일과 삶의 균형이 사회적으로 주목받으면서 정책화되기 시작하였고(김정운과 박정열, 2008), 일과 삶의 균형은 초기에는

일과 가정 사이의 갈등 문제를 해결하기 위해 등장하였으나 차츰 삶의 질을 향상시키기 위한 개념으로 발전하고 있다(윤병훈과 송봉규, 2014). 일반적인 의미에서의 일과 삶의 균형 내지 조화는 기업 근로자들의 일과 삶을 조화시키고 균형 있게 만듦으로써 근로자에게는 삶의 만족을 제고 하며, 이를 통해 기업에게는 생산성을 높일 수 있는 전략으로 정의할 수 있다(김정운 외, 2005). 워라벨은 세대 변화와 저성장을 배경으로 최근 들어 큰 공감을 얻고 있다. 그 이유는 1988년 이후 태어난 ‘워라벨 세대’ 들은 이전 세대와 달리 굶주리지 않았지만, 저성장 시대에서 자신의 노력대비 성공을 보장해줄 수 없기 때문이다. 때문에 이들은 승진과 많은 연봉을 위해 힘들게 노력하기보다는 나의 행복과 만족에 가치를 둔다고 할 수 있다. 이러한 상황을 명확하게 정의할 말이 없었지만, 평생직장이 사라지고 계속 변화하며 확장된 개념이다. 그로 인해 정치, 사회, 기업 전반에서 다양한 관점에서 워라벨에 주목하고 있다(김진숙 외, 2019).

2. 워라벨의 분류

워라벨을 정의하기 위해서는 일(Work)과 생활(Life)의 어느 영역과의 균형인지 규정되어야 한다. 과거에는 워라벨이 일-가정의 균형과 동일시 되기도 하였지만 개인의 여가, 자기계발, 건강 등 삶의 질에 대한 관심이 높아지고 있으므로 워라벨을 논할 때 가정 이외의 성장과 여가 영역에 대한 균형도 함께 고려되고 있다.(신재열과 박기찬, 2018)

첫째, 일-가정(Work Family)의 영역과 관련하여 김주엽(2008)은 가정 영역은 일과 생활의 균형에서 차지하는 중요성이 매우 큰 영역이라고 할 수 있고 그 이유는 인간의 생물학적 욕구인 친밀한 관계, 행복, 즐거움, 삶의 가치 등이 가정에서 찾아질 수 있다는 인식 때문으로 보인다고 하였다. 이에 따라 워라벨에서 일-가정의 영역은 최근 저출산 고령화의 사회문제에 따른 여성의 출산과 육아문제에 관련한 제도적 지원들이 정부의 최대 이슈로 떠올랐으며, 이러한 이슈가 개인, 조직, 사회전반에 영향

을 미칠 수 있다는 인식이 커져감에 따라 워라밸의 중요한 요소로 자리 잡게 되었다.

둘째, 일-성장(Work Growth)의 영역과 관련하여 Maslow(1954)는 그의 욕구단계이론에서는 욕구단계 중 최고의 단계는 성장욕구라 제시하였다. 최환규와 김성희(2018)는 일에 의미를 발견하고, 끊임없이 성장하기 위해 일-성장 균형을 추구할수록 주관적인 행복이 높은 것은 현재의 삶에 충실하며 성장을 통해 기쁨을 얻기 때문으로 생각된다고 하였으며, 김승희와 김선미(2013)는 여성은 출산, 양육, 자녀교육 등 많은 어려움에도 불구하고 일을 지속 하려는 이유는 자신의 성장욕구와 일을 통한 성장욕구의 충족 때문이라고 하였다.

셋째, 일-여가(Work Leisure)의 영역과 관련하여 여가는 일과는 별개의 생활의 한 영역으로 개인의 잠재력을 성장시킬 수 있는 주 요인이라 하였으며(김정운·박정열, 2004), 기업차원에서도 근로자들의 이직을 예방하고 만족도를 높이기 위해서 여가생활을 충분히 영위할 수 있는 환경을 제공해야 한다고 하였다(Loughhead, 1989).

본 연구에서는 위의 3가지 워라밸의 유형을 통합하는 개념으로서 김정운, 박정열, 손영미, 장훈(2005)이 정의한 “자신의 시간과 에너지를 심리적, 신체적으로 일과 그 이외의 생활에서 알맞게 분배하여 활동함으로써 자신의 생활에 대해 만족하는 상태”로, 분석항목으로는 이재완과 강혜진(2018)의 “현재 자신의 삶에서 일과 생활의 균형이 잘 이루어지고 있는지 생각의 정도”로 정의하고자 한다.

3. 워라밸 세대

한국사회의 트렌드를 분석해 매년 발표하고 있는 서울대학교 소비트렌드분석센터에서는 2018년 한국사회를 특징짓는 10대 키워드 중 하나로 ‘워라밸세대’를 선정하였다(김난도외, 2017). 워라밸세대란 1988년 이후부터 1994년까지 출생한 세대를 직장생활 관점에서 규정하는 명칭으로 이

들은 기성세대와는 다르게 본인의 여가를 매우 중요하게 인식하고 일 때문에 자신의 삶을 희생하지 않겠다는 그들만의 라이프스타일을 지향하고 직장에서의 과도한 업무와 스트레스로부터 벗어나고자 패스트힐링을 추구하기도 한다. 워라벨세대에 주목하는 연구는 분석의 효율을 높이기 위하여 분석대상을 워라벨세대(1988~1994), W세대(1980~1987), X세대(1970~1979)로 구분하고, 1969년 이전 출생자는 기성세대로 분류하였다.(민경선, 2018)

워라벨세대는 본 논문을 위한 설문조사 기간인 2019년 6월 기준 1988년생은 30~31세 이므로, 본 논문에서는 K발전 공기업 30세 미만 직장인으로 정의하며, 민경선(2018)의 분류에 따라 K발전 공기업의 31~40세를 'W세대', 41~50세를 'X세대', 51세 이상을 '기성세대'로 분류하여 정의한다.

제 5 절 선행연구 및 본 연구의 차별성

1. 워라벨의 영향요인 및 선행연구

국내 일-삶 균형에 관한 연구는 1980년대 초반부터 일-가정의 양립과 갈등이라는 부정편향에 초점을 맞추어 진행되어 왔다(천혜정과 이지선, 2010). 즉 초기에는 일-가정 사이의 갈등 문제를 해결하기 위해 등장하였으나, 점차 삶의 질을 향상시키기 위한 개념으로 발전하고 있다(윤병훈과 송봉규, 2014). 2000년 이후에는 긍정심리학의 영향으로 연구의 초점이 변화되었고(최환규와 김성희, 2018), 일과 삶의 영역에서 발생하는 갈등 대신 일-삶의 영역에서의 긍정적인 경험, 정적 정서와 태도가 미치는 영향 등에 연구의 초점을 맞추었다(Frone, 2003).

먼저, 조직문화와 워라벨을 변수로한 선행연구들을 살펴보면 권혜림(2017)은 경찰공무원들의 가족친화적 조직문화는 일-가정 양립에 정(+)

적 영향을 미치는 반면 집단적 조직문화는 부(-)적 영향을 미친다는 결과를 도출 하였고, 김현근과 안성익(2016)은 가족친화문화와 평등한 문화가 일-가정양립에 정(+)의 영향을 주는 것으로 연구되었다. 이는 여러 가지 조직문화 유형에 따라 일-가정, 일-성장, 일-여가 영역에서 워라밸에 중요하게 영향을 미치는 요인이 되고 있음을 알 수 있었다. 임다희와 탁성숙, 이선우(2018)는 경쟁가치모형에서 논의하고 있는 4개의 조직문화(집단문화, 시장문화, 혁신문화, 위계문화)중 혁신문화가 제외된 3개의 조직문화를 선정하여 일-가정 양립갈등과 인과관계를 연구하였고 집단문화, 시장문화, 위계문화가 일-가정 양립갈등에 각각 부(-), 정(+), 정(+)의 영향을 미친다고 하였으나, 혁신문화가 제외된 것은 그 논문의 한계로 지적하였다.

<표 2-1> 조직문화와 워라밸을 변수로한 선행연구

순 번	선행연구	독립변수	종속변수	분석 결과
1	- 임다희, 탁성숙, 이선우(2018)	- 조직문화 ▶ 집단문화 ▶ 시장문화 ▶ 위계문화	- 워라밸 ▶ 일-가정 양립 갈등	부(-) 정(+) 정(+)
2	- 권혜림(2017)	- 조직문화 ▶ 가족친화조직문화 ▶ 집단문화	- 워라밸 ▶ 일-가정 양립	정(+) 부(-)
3	- 김현근, 안성익 (2016) - 문영주(2014)	- 조직문화 ▶ 가족친화문화 ▶ 평등한문화	- 워라밸 ▶ 일-가정 양립	정(+) 정(+)
4	- 유계숙(2008)	- 조직문화 ▶ 상사의 지원	- 워라밸 ▶ 일-가정 양립	정(+)

커뮤니케이션 방식과 워라벨을 변수로한 선행연구를 보면 김창엽(2016)의 연구에서는 중간관리자의 커뮤니케이션 방식은 협력형에 가까울수록 구성원의 일과 생활의 균형영역 중 ‘일-성장 균형’에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나, ‘일-가정’ 및 ‘일-여가 균형’에는 통계적으로 유의하지 않았다고 하였다. 그리고 커뮤니케이션 방식이 통제형에 가까운 경우에는 구성원의 일과 생활의 모든 하위균형(가정균형, 여가균형, 성장균형)에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최환규와 김성희(2018)의 연구에서는 조직관련 요인으로서 동료의사소통과 워라벨간의 연구에서 유의한 결과를 얻지 못했지만, 동료의사소통이 원활할수록 맞벌이 부부의 사회적 행복과 심리적 행복에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 얻었다.

<표 2-2> 커뮤니케이션 방식과 워라벨/행복을 변수로한 선행연구

순번	선행연구	독립변수	종속변수	분석 결과
1	- 김창엽(2016)	- 커뮤니케이션 방식 ▶ 협력형	- 워라벨 ▶ 일-가정 ▶ 일-성장 ▶ 일-여가	기각 정(+) 기각
		- 커뮤니케이션 방식 ▶ 통제형	- 워라벨 ▶ 일-가정 ▶ 일-성장 ▶ 일-여가	부(-) 부(-) 부(-)
2	- 최환규, 김성희 (2018)	- 조직관련 요인 ▶ 동료의사소통	- 워라벨 ▶ 일-가정 ▶ 일-성장 ▶ 일-여가	기각 기각 기각
			- 행복 ▶ 주관적 행복 ▶ 사회적 행복 ▶ 심리적 행복	기각 정(+) 정(+)

마지막으로, 업무자율성과 삶의 만족도를 변수로한 선행연구를 보면 김현정과 최서희(2018)는 업무자율성은 삶의 만족도를 높이는 방향으로 나타나 업무자율성의 긍정적 효과를 도출한 선행연구들과 동일한 방향의 결과가 확인되었다. 특히, 이 연구는 공무원의 초과근로시간으로 측정된 긴 근로시간이 개인의 삶의 만족도에 미치는 부정적인 영향을 업무자율성이 완화하는지 주된 관심을 가지고 있는데 정(+)의 조절효과가 나타나 근로시간과 삶의 만족도 사이의 관계에서 업무자율성이 완충역할을 하는 것으로 확인되었다. 또한, Frone(1992)은 자율성은 종업원이 맡은 직무에 있어 업무를 계획하고 실행하는데 있어서 실질적인 독립성, 재량권을 가지고 있는 정도로서 자율성 부족은 일-가정 갈등에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였다.

하지만, 이유덕과 송광선(2009)은 직무특성이 일과 삶의 조화에 미치는 영향을 살펴본 연구에서 직무의 자율성은 가정-직장 갈등에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 김해룡(2006)은 업무자율성이 직무만족과 조직몰입, 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다고 하였는데, 이는 직무의 자율성이 가지는 직장에서의 순기능이, 가정으로 확대 되었을 경우 가정-직장 갈등을 유발 한다는 결론으로 앞서 언급한 Frone(1992)의 연구와 차이를 가진다.

<표 2-3> 업무자율성과 삶의 만족도/위라벨을 변수로한 선행연구

순번	선행연구	독립변수 (조절변수)	종속변수	분석 결과
1	- 김현정, 최서희 (2018)	▶ 근로시간 ▶ (업무자율성)	▶ 삶의 만족도	부(-) 정(+)
2	- Frone(1992)	- 직무특성 ▶ 자율성 부족	- 위라벨 ▶ 일-가정 갈등	정(+)
3	- 이유덕, 송광선 (2009)	- 직무특성 ▶ 자율성	- 일과 삶의 조화 ▶ 가정-직장 갈등	정(+)

2. 본 연구의 차별성

위라벨과 삶의만족에 대한 선행연구들은 인구통계학적 요인과 사회경제적 요인들을 중심으로 여전히 그 영향요인들을 찾아가는 중이며 하나씩 그 변수를 추가해가면서 검증을 하고 있으며, 기존 연구들은 대체로 개인을 분석단위로 이들이 처한 생애적 특성 및 사회경제적 지위, 사회적 관계 등을 중심으로 살펴보고 있다(이재완과 강혜진, 2018). 따라서, 본 연구는 다음과 같은 선행연구와의 차별성을 가지면서 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

첫째, 임다희와 탁성숙, 이선우(2018)는 조직문화변수로 경쟁가치모형에서 논의하고 있는 4개의 조직문화(집단문화, 시장문화, 혁신문화, 위계문화)중 혁신문화가 제외된 3개의 조직문화를 선정하여 일-가정 양립 갈등과의 관계를 연구하였으나 본 연구에서는 변화와 혁신지향의 위라벨세대가 사회에 진출한 시기에 즈음하여 혁신문화와 위라벨의 관계를 실증분석해 본다는 측면에서 그 의의를 가진다.

둘째, 위라벨 세대는 모바일, 줄임말, 은어, 이모티콘 등으로 대표되는 그들만의 독특한 커뮤니케이션 문화를 만들어가고 있고 ‘참견’이 아닌 ‘참여’를 원하는 그들은 자기와 관계있는 일이나 말 등에 자율성을 가지고 나서고자 하는 특성이 있다(임홍택, 2018). 따라서, <표 2-2>와 같이 협력형 커뮤니케이션이 위라벨(WLB)의 하위요소 중 하나인 일-성장 균형과는 정(+)의 관계를 가졌으나, 일-가정 균형 및 일-여가 균형과는 유의한 관계를 규명하지 못했던 김창엽(2016)의 선행연구와 WLB동료의사소통과 위라벨간의 연구에서 유의한 결과를 얻지 못하였던 최환규와 김성희(2018)의 연구를 보완할 수 있도록 조직커뮤니케이션과 위라벨에 대하여 연구하였다.

셋째, 업무자율성에 대해서는 <표2-3>에서와 같이 업무자율성과 광의의 삶의 만족도 관계에 대한 연구(김현정과 최서희, 2018)로 제한되었던 선행연구의 한계를 극복하고 그 연구 영역을 보다 구체화

하여, 일과 삶의 균형을 살펴보았으며, Frone(1992)과 이유덕, 송광선(2009)의 연구를 갱신(Update) 및 보완하여, 2019년 K발전 공기업에 실정에 맞게 실증분석해 보았다.

마지막으로, 본사와 전국에 산재한 지역사업소를 가진 K발전 공기업의 근무지 특성에 따라 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성에 대한 인식이 본사와 지역 사업소 근무자간 차이로 인하여 워라벨에 조절효과를 보일 것으로 판단되어 근무지별 조절효과를 통해 워라벨에 미치는 영향을 살펴보기로 하며, 이 분석은 좁게는 K발전 공기업에서 문제가 되고 있는 본사근무 기피현상, 그리고 넓게는 기업의 기피업무에 대한 현상 및 원인분석에도 기여할 것으로 판단된다.

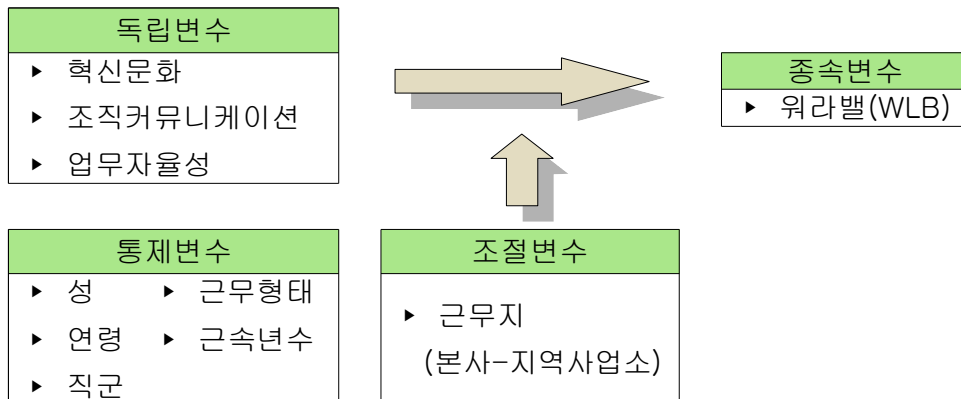
제 3 장 연구설계 및 측정방법

제 1 절 분석의 틀 및 가설설정

1. 분석의 틀

본 연구의 목적은 기업의 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 직원들의 워라밸(Work & Life Balance) 수준에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 분석하고, 동시에 근무지(본사-지역사업소)에 따른 조절효과를 연구하는 것으로서, 앞서 분석한 이론적 논의와 선행연구들을 토대로 독립변수는 혁신문화, 조직커뮤니케이션 및 업무자율성으로, 종속변수는 워라밸로 설정하였다. 또한 통제변수로 성(남-여), 근무형태(교대근무-통상근무), 세대, 근속년수, 직군(기술-기술외 직군)으로 정 하였고 앞서 언급한 바와 같이 근무지는 조절변수로 설정하였다. 이상의 내용을 분석의 틀로 그리면 다음 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 분석의 틀



2. 가설의 설정

일상적이고 상시적인 혁신문화 정착은 혁신문화의 속성뿐만 아니라, 집단문화의 속성 및 가치도 제고될 필요성이 있을 것이다. 조직혁신 문화의 정착은 새로운 가치체계와 조직풍토로서 혁신문화가 반영되고 있고 조직 구성원의 창의성 발현, 환경적응성, 적극성과 진취적 태도 등의 가치관과 행동의 변화가 요구되고 있지만, 효과적 혁신문화의 정착은 조직구성원간의 협력과 신뢰, 따뜻한 조직분위기 조성 등과 같은 인간관계적인 요인들을 고려할 수 있을 때 보다 효과적일 수 있을 것이다(김장기와 신윤창, 2009). 집단문화가 일-가정 양립에 부(-)의 영향을 미친 것(권혜림, 2017)을 고려한다면 집단문화와 그 맥락을 같이 하는 혁신문화에 대하여도 아래와 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 I. 혁신문화 수준은 직원들의 워라밸에 유의한 영향을 미칠 것이다.

조직커뮤니케이션은 조직 구성원들의 정보, 태도, 행동 등을 공유하는 기능과 역할을 통하여, 구성원들로 하여금 업무수행과 조직생활에 대해 다양한 도움을 얻게 한다(오두범, 1994). 더불어 상사, 부하, 동료 등은 상호간에 업무에 대한 의사소통을 나눔으로써 다양한 도움을 얻을 수 있게 된다. 물론 조직커뮤니케이션 과정이 잘 작동할 경우에 한하여 조직구성원들로 하여금 업무를 원활하게 수행하는데 좋은 기제로 작용하고 주변 관계자들과 원만한 관계를 형성할 수 있을 것이다. 이러한 측면에서 볼 때 조직커뮤니케이션은 이러한 과정을 통해 긍정적인 심리를 갖추게 할 것이다(손정민, 2018).

이중길과 조윤직(2016)은 조직내 커뮤니케이션이라는 행위와 조직시

민 행동이라는 행위 사이에 신뢰와 조직몰입을 매개변수로 설정하여 커뮤니케이션의 활성화가 신뢰와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 일련의 과정을 확인하였고, 김창엽(2016)의 연구결과에 따르면 협력형 커뮤니케이션은 일-성장 균형에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였으므로, 조직커뮤니케이션 또한 유의한 정(+) 영향을 미칠 것으로 가정하고 이를 실증적으로 규명하기 위해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 II. 조직커뮤니케이션 수준은 직원들의 워라벨에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이미 많은 선행 실증연구들에서도 업무자율성은 구성원들의 높은 자존감을 이끌고 조직에 유익한 태도 및 행동을 보이는 것으로 보고되고 있다(김화연과 오현규, 2018; 박기성과 황호영 2014; 박주원과 조윤직 2016; Hornung & Rousseau, 2007; Chirkov & Ryan, 2001; Hackman & Oldham, 1976). 또한, 업무자율성을 높게 인식하는 조직구성원들은 주어진 업무에 대하여서도 강한 책임감을 갖는다(최낙범과 이수영 2016). 이와 같은 업무자율성은 구성원들의 업무 수행 과정 내에서 창의성의 증진과도 매우 관련이 높은 것으로 알려져 있어(김해룡과 김쌍언, 2011), 결과적으로 높은 긍정의 영향을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

김현정과 최서희(2018)는 공무원의 근로시간과 삶의 만족도에서 업무자율성의 조절효과는 정(+)의 방향으로 유의미하게 나타나 업무자율성 제고가 근로시간과 삶의 만족도 사이에서 완충기제로 활용될 수 있는 방안이 될 수 있다고 하였으므로 다음의 가설을 가정할 수 있다.

가설 III. 업무자율성은 직원들의 워라밸에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

K발전 공기업은 본사(부산광역시 소재)와 7개 지역사업소를 두고 있다. 특히, 본사 근무자는 성취동기가 강한 직원들 위주로 추천 및 지원을 받아 본사에 배정될 뿐만 아니라, 발전소의 운영을 주 목적으로 하는 지역사업소와 달리 기획업무를 주로 수행하므로 근무지에 따라 혁신문화, 조직커뮤니케이션 및 업무자율성에 대한 인식과 수준이 사업소근무자와 차이가 있어 근무지에 따라 워라밸에 대한 조절효과를 보일 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

가설 IV. 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절효과를 보일 것이다.

IV-1. 혁신문화가 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.

IV-2. 조직커뮤니케이션이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.

IV-3. 업무자율성이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1. 혁신문화

조직이 보유한 혁신 수준을 측정하기 위한 변수는 학자들의 관점과 의도에 따라 매우 다양하게 제시되고 있다. 이러한 관점에서 조직 혁신성

의 측정도구로, 김장기와 신윤창(2009)이 경쟁가치모형에서 적용가능한 조직문화의 유형과 가치체계에 대한 세부지표를 정리하여 만든 혁신문화 측정 문항을 보완한 ‘K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」’ 3개 문항을 사용하였다.

이 문항들은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며 문항은 “우리 조직은 대내외적 변화에 역동적이고 적극적으로 대응한다.”, “나는 회사의 성장을 위한 혁신의 필요성에 대해 인식하고 있다.”, “우리회사의 구성원은 변화를 위한 활동에 참여의지가 높다.”이다.

2. 조직커뮤니케이션

조직커뮤니케이션의 주요 측정 항목으로 ICA(International Communication Association)(Goldhaber & Rogers, 1979)를 다시 활용한 Ki Seok Jeon, Taesung Kim, Woocheol Kim, David L. Passmore(2013)의 설문⁵⁾을 활용한 ‘K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」’ 4개 문항으로 측정하였다.

이 문항들은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며 “우리조직은 새로운 정책이나 방침, 지시사항 등이 잘 공유된다.”, “나는 상사에게 자유롭게 나의 의견을 제시할 수 있다.”, “다른 부서에 자료나 정보제공을 요청했을 때 잘 협력한다.”, “내 부서나 처실(사업소) 구성원 간 필요한 정보가 충분히 교환되고 있다.” 이다.

3. 업무자율성

업무자율성 측정도구로서 김화연과 오현규(2018)가 활용한 설문을 통합 및 보완한 ‘K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」’ 2개 문항으로 측

5) (a) 회사는 최고 경영진 또는 정보 시스템을 통해 직원들과 전략 및 재무 성과와 같은 회사 상황 공유, (b) 회사의 상사에게 자유로운 의견개진 가능성, (c) 서로 다른 부서 나 부서 간의 의사소통 정도

정하였으며, 이 문항들은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며 "관련 법률이나 규정 안에서라면 업무수행절차나 방법은 나 스스로 자유롭게 선택할 수 있다.", "나의 업무는 내가 직접 기획할 수 있다."이다.

4. 워라밸

워라밸(Work and life balance)이란 '일-삶의 균형'으로서 어떻게 규정하고 측정할 것인가에 대한 논쟁이 존재한다(김은희·김철원, 2017). 하나는 워라밸을 일-가정 또는 일-개인의 삶과의 충돌로 접근하는 학자들로, 한정된 시간과 에너지를 가지고 직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 수행하는 문제로 보고 있다(Carlson et al., 2009).

본 연구에서는 '일-가정 균형', '일-여가 균형', '일-성장 균형' 3가지 워라밸의 유형을 통합하는 개념으로서 김정운, 박정열, 손영미, 장훈(2005)이 정의한 "자신의 시간과 에너지를 심리적, 신체적으로 일과 그 이외의 생활에서 알맞게 분배하여 활동함으로써 자신의 생활에 대해 만족하는 상태"로 정의하고 있으므로, 워라밸 측정도구로서 이재완과 강혜진(2018)가 사용한 설문⁶⁾과 동일하게 단일항목으로 측정하였다. 설문은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며 "나에게 워라밸(Work & Life Balance) 이루어지고 있는가?"이다.

5. 근무지 (본사 및 지역사업소) : 조절변수

K발전 공기업은 본사(부산광역시 소재)와 7개 지역사업소를 두고 있으며, 본사 근무자는 성취동기가 강한 직원들 위주로 구성되는 만큼 근무지에 따라 혁신문화, 조직커뮤니케이션 및 업무자율성에 대한 인식과 수준이 사업소근무자와 차이가 있어 근무지에 따라 워라밸에 대한 조절효

6) "현재 자신의 삶에서 일과 생활의 균형이 잘 이루어지고 있다고 생각하십니까?"의 11점 척도

과가 발생할 수 있다. 또한, 근무지에 따른 직무특성이 다르므로 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라밸간의 관계를 연구함에 있어서 그 중요성을 간과할 수 없다고 본다.

이러한 맥락에서 근무지에 따른 본사 및 지역사업소 근무자에 대한 워라밸의 인자에 대한 영향을 구체적으로 확인하고 워라밸을 높일 수 있는 관리상 시사점을 확보할 필요가 있으므로, 본 연구는 여기에 초점을 두고 근무지에 따른 워라밸의 수준에 차이가 있는지를 보고자 한다. 이 분석은 좁게는 K발전 공기업에서 문제가 되고 있는 본사근무 기피현상, 그리고 넓게는 기업의 기피업무에 대한 현상 및 원인분석에도 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 조사 및 분석방법

1. 설문대상 및 조사방법

본 연구에서는 시장형 공기업 중 대표적인 기관의 하나인 K발전 공기업 임직원을 대상으로 실시한 정기 「조직문화 혁신 설문」 자료를 사용하였다. 「조직문화 혁신 설문」은 K발전 공기업의 조직문화 개선 추진 성과를 점검하고 조직 구성원의 요구를 파악하여 개선과제를 도출함으로써, 궁극적으로 개개인의 워라벨 등 내부 임직원들의 만족도 향상을 통한 기업성과를 높이기 위해 매년 실시되는 설문조사이다. 설문조사는 설문대상인 전 직원(2,352명)에게 이메일로 공지 후 2019년 6월 4일부터 6월 18일까지 2주간 홈페이지 게시판에 참여하는 온라인방식으로 시행하였으며 응답된 설문지는 총 334명으로, 응답된 설문 전수를 최종 분석대상 자료로 선정 하였다.

2. 설문지의 구성

본 설문은 기업의 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 직원들의 워라벨(Work & Life Balance) 수준에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 분석하고, 동시에 근무지(본사-지역사업소)에 따른 조절효과를 연구하는 것으로서, <표 4-1>과 같이 K발전 공기업의 「조직문화설문조사」 중 혁신문화 4문항, 조직커뮤니케이션 5문항, 업무자율성 3문항, 워라벨 2문항 등 총 21개를 사용한다.

<표 4-1> 설문지의 구성

구 분	변 수		문항수	문항번호	출처 (선행연구)
	상위변인	하위변인			
독립변수	조직문화	혁신문화	4	II.가.6~9	신윤창(2009)
	조직커뮤니케이션		5	II.나.10~14	David L.P(2013)
	업무자율성		3	II.다.15~17	김화연·오현규(2018)
종속변수	워라밸(WLB)		2	II.라.20, 20-1	이재완·강혜진(2018)
통제변수	인구통계 학적변인	성, 연령, 근속기간, 직급, 직군	5	1~5	-
	근무특성	근무형태, 근무지	2	6, 7	-
합 계			21		

3. 자료분석 기법

본 연구에서 수집된 자료는 다음과 같은 분석기법을 사용하여 분석하였다. 회수된 설문자료에 대한 실증분석을 위한 통계 분석 도구로는 사회과학분야에서 가장 널리 이용되고 있는 통계패키지 프로그램인 SPSS(version 23.0)를 사용하여 수집된 자료를 분석하였다.

첫째, 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성에 대해 크론바흐알파(Cronbach's Alpha) 계수를 이용하여 측정도구의 신뢰도를 검증하였다. 둘째, 응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 셋째, 응답자의 일반적인 사항과 근무특성에 따른 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라밸에 대한 차이를 살펴보기 위하여 t-test와 분산분석(one-way ANOVA) 실시하였다. 넷째, 변수들간의 관련성의 방향(direction)과

정도(strength)를 파악하기 위해 피어슨(Pearson) 상관관계수에 의해 상관관계를 측정하였다. 다섯째, 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무 자율성이 워라벨에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다. 또한, 근무지별 조절효과를 확인하기 위하여 Baron&Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 통하여 조절회귀분석을 실시하였다.

제 2 절 분석자료의 신뢰도 검증과 상관관계 분석

1. 신뢰도 분석결과

신뢰도(Reliability)란 동일 대상에 대해 동일한 측정도구로 반복적으로 사용할 때 그 측정결과 값의 차이가 작아야 한다는 것으로, 주로 측정도구의 내적 일관성(Internal consistency)을 통해 판단하며(고길곤, 2017), 신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문지 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지 확인하는 것이다. 본 연구는 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성을 확인하기 위해 요인분석에서 추출된 요인별로 크론바흐알파값(Crombach's Alpha)을 이용하여 분석하였다. 일반적으로 0.7이상이면 내적일관성이 충분한 것으로 판단하고 이는 절대적인 기준은 아니나, 본 연구에서는 0.7이상을 기준으로 신뢰도를 평가하였다.

<표 4-2>에서 나타난 것과 같이 각 요인 군들의 크론바흐알파값을 통한 신뢰도분석 결과를 살펴보면 아래와 같다.

<표 4-2> 신뢰도 분석 결과

변수명		측정항목 수	최종항목 수	Crombach's α
독립 변수	①혁신문화	3	3	.798
	②조직커뮤니케이션	4	4	.827
	③업무자율성	2	2	.847

또한, 변수별로 특정질문을 제거했을 때 내적일관성의 변화를 살펴보면, 혁신문화에 대한 설문항목 중 Q2를 제거하는 경우 내적일관성이 0.855로 증가하였고, 조직커뮤니케이션에 대한 설문항목 중 Q4를 제거할 경우 0.833으로 증가하며, 업무자율성에 대하여는 Q2를 제거하는 경우 내적일관성이 개선되는 것으로 분석 되었으나 전체 크론바흐알파값이 높아 제거할 필요는 없을 것으로 판단하였다.

2. 변수간 상관관계 분석

상관관계란 여러 변수들 간의 관련성을 의미하는 개념으로서, 어떤 변수가 원인이 되고 어떤 변수가 결과인지에 관해서는 정보를 제공하지는 않는다. 본 연구에서는 변수들 간의 관련성의 방향 및 정도를 파악하기 위해 피어슨(Pearson) 상관계수에 의해 상관관계를 측정하였다. 피어슨 상관계수는 0에서 ± 1 까지의 값을 가지며, ± 1 에 가까울수록 상관관계가 큰 것이다. 또한, 상관계수가 양수이면 양의 상관관계를, 음수이면 음의 상관관계를 나타내는 것이며 변수들간 관련성 정도를 판단하는 기준은 다음과 같다.

<표 4-3> 상관계수 및 상관관계 강도

상관계수	± 0.9 이상	$\pm 0.7 \sim \pm 0.9$	$\pm 0.4 \sim \pm 0.7$	$\pm 0.2 \sim \pm 0.4$	± 0.2 미만
상관관계	매우높음	높음	다소 높음	낮음	거의없음

<표 4-4>는 변수들 간의 상관관계 분석결과를 나타낸 것이다. 혁신문화-위라벨(WLB)의 상관관계가 0.323으로 ‘낮음’에 해당하는 것을 제외하고, 나머지는 0.4이상으로 변수들 간의 상관관계수 값은 전반적으로 ‘다소 높음’ 수준으로 나타난 것으로 해석할 수 있다. 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 K발전 공기업 조직의 특성임을 감안하여 「조직문화 혁신 설문」이 이루어 졌으므로 설명 가능한 해석으로 볼 수 있다.

모든 상관관계수는 유의확률 $p < .01$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다으며, 구체적으로는 혁신문화와 조직커뮤니케이션은 0.686, 혁신문화-업무자율성은 0.580으로 나타났다. 또한 조직커뮤니케이션과 업무자율성은 0.632, 조직커뮤니케이션-위라벨(WLB)는 0.417의 상관관계수를 보이고 있으며, 업무자율성과 위라벨(WLB)는 0.419의 상관관계수 값을 보이고 있다.

<표 4-4> 변수간의 상관관계 분석 결과

변 수	혁신문화	조직 커뮤니케이션	업무자율성	위라벨 (WLB)
혁신문화	1			
조직커뮤니케이션	.686**	1		
업무자율성	.580**	.632**	1	
위라벨(WLB)	.323**	.417**	.419**	1

** . 상관관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

제 3 절 조사자료의 일반현황

1. 조사대상의 인구 통계학적 특성

본 연구의 대상이 된 표본의 수집결과에 대해 개략적으로 설명하면

<표 4-5>과 같다. 응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보면 성별 분포는 전체 334명 중 남자가 284명으로 85%로 나타났고, 여자는 50명으로 15%로 나타났다. 연령별 분포는 31~40세가 38%로 가장 많았으며, 그 다음으로 본 논문에서 워라벨세대로 정의한 30세 이하가 23.4%, 41세~50세가 21.3%, 51~60세가 17.4%의 순서로 나타났다.

근속기간 분포는 5년 이하가 34.7%로 가장 많았는데 신입사원들의 적극적인 참여결과인 것으로 판단되며, 다음으로 21년~30년 24.9%, 6년~10년 24.3%, 11년~20년 12.6%, 31년 이상이 3.6%로 나타났다. 직급별 분포는 K발전 공기업 인력구성의 61%를 차지하고 있는 4직급이 65%로 가장 많았고, 다음 3직급, 2직급, 5~6직급 순으로 나타났다. 직군별 분포는 기술직군이 다수인 장치산업의 특성상 기술직군이 71.9%, 기술외 직군이 28.1%로 나타났고, 근무형태별 분포는 통상근무자가 83.2%이고 교대근무자가 16.8%로 나타났다. 마지막으로 근무지역 분포는 하동이 33.2%로 가장 높게 나타났으며, 다음 삼척이 19.8%, 본사가 세 번째로 많은 18.9%를 차지하였으며 나머지 5개 지역사업소와 기타(해외근무, 파견, 전출 등)지역이 28%를 차지하는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 조사대상의 인구 통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
성 별	남	284	85.0
	여	50	15.0
연 령	30세 이하(워라벨세대)	78	23.4
	31~40세(W세대)	127	38.0
	41~50세(X세대)	71	21.3
	51세 이상(기성세대)	58	17.4
근속년수	5년 이하	116	34.7
	6년~10년	81	24.3
	11년~20년	42	12.6

	21년~30년	83	24.9
	31년 이상	12	3.6
직 급	1직급	5	1.5
	2직급	16	4.8
	3직급	79	23.7
	4직급	217	65.0
	5~6직급	12	3.6
	기타	5	1.5
직 군	기술직군	240	71.9
	기술외 직군	94	28.1
근무형태	통상근무	278	83.2
	교대근무	56	16.8
근무지역	본사	63	18.9
	하동	111	33.2
	인천	32	9.6
	부산	25	7.5
	제주	13	3.9
	영월	5	1.5
	안동	16	4.8
	삼척	66	19.8
	기타	3	.9

2. 조사대상의 일반적 특성에 따른 주요변수들의 차이

인구통계학적 특성(성별, 연령, 근속년수, 직급, 직군, 근무형태, 근무지역)에 따른 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 분석하기 위해 집단 간 차이를 규명하는 t-test와 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

1) 성별에 따른 주요변수 차이분석

성별에 따라 본 논문의 주요변수인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 <표 4-6>와 같이 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)은 성별에 따른 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-6> 성별에 따른 주요변수 차이분석

구분	평균		표준편차		t값	p값
	남성 (n=284)	여성 (n=50)	남성	여성		
혁신문화	3.52	3.35	.86	.73	1.489	.141
조직 커뮤니케이션	3.58	3.44	.79	.74	1.248	.213
업무자율성	3.48	3.29	.93	.93	1.322	.187
워라벨(WLB)	3.43	3.64	1.03	.90	-1.494	.139

2) 직군에 따른 주요변수 차이분석

직군에 따라 본 논문의 주요변수인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 <표 4-7>와 같이 나타났다. 혁신문화, 조직커뮤니케이션과 워라벨(WLB)은 직군에 따라 차이가 없는 것으로 밝혀졌으나, 업무자율성은 직군에 따른 차이가 통계적으로 유의한($t=-2.318$, $p<.05$) 것으로 나타났다. 구체적으로 기술직군과 기술외 직군의 각 업무자율성의 평균값이 3.38, 3.64의 수치를 보여, 기술외 직군이 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-7> 직군에 따른 주요변수 차이분석

구분	평균		표준편차		t값	p값
	기술직군 (n=240)	기술외 직군 (n=94)	기술직군	기술외 직군		
혁신문화	3.48	3.52	.85	.82	-.336	.737
조직 커뮤니케이션	3.53	3.65	.80	.74	-1.350	.178
업무자율성	3.38	3.64	.94	.90	-2.318	.021*
워라벨(WLB)	3.41	3.60	1.00	1.02	-1.530	.127

*p<.05

3) 근무형태에 따른 주요변수 차이분석

근무형태에 따라 본 논문의 주요변수인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 <표 4-8>와 같이 나타났다. 혁신문화, 조직커뮤니케이션과 업무자율성은 근무형태에 따라 차이가 없는 것으로 밝혀졌으나, 워라벨(WLB)은 근무형태에 따라 통계적으로 유의($t=-2.010$, $p<.05$)한 것으로 나타났다. 구체적으로 통상근무자와 교대근무자의 각 워라벨(WLB)의 평균값이 3.42, 3.68의 수치를 보여, 교대근무자가 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-8> 근무형태에 따른 주요변수 차이분석

구분	평균		표준편차		t값	p값
	통상근무 (n=240)	교대근무 (n=94)	통상근무	교대근무		
혁신문화	3.48	3.56	.83	.87	-.646	.517
조직 커뮤니케이션	3.57	3.54	.78	.78	.277	.782
업무자율성	3.49	3.25	.95	.83	1.771	.078
워라벨(WLB)	3.42	3.68	1.03	.86	-2.010	.047*

4) 근무지에 따른 주요변수 차이분석

근무지에 따라 본 논문의 주요변수인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 <표 4-9>와 같이 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)은 근무지별 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-9> 근무지에 따른 주요변수 차이분석

구분	평균		표준편차		t값	p값
	본사 (n=63)	지역사업소 (n=271)	본사	지역사업소		
혁신문화	3.51	3.49	.78	.85	.156	.876
조직 커뮤니케이션	3.63	3.55	.70	.80	.731	.466
업무자율성	3.59	3.42	.83	.95	1.293	.197
워라벨(WLB)	3.30	3.50	1.06	1.00	-1.395	.164

5) 연령에 따른 주요변수 차이분석

연령대에 따라 본 논문의 주요변수인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 분산분석(One-way ANOVA) 통해 분석한 결과 <표 4-10(a)>와 같이 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB) 모든변수에서 연령대(세대)에 따른 인식의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

구체적인 내용을 보면 혁신문화는 51세 이상의 ‘기성세대’ 연령대에서 평균값이 4.00으로 가장 높게 인식하고 있었으며, 30세 이하의 ‘워라벨세대’는 3.21로 가장 낮게 인식하고 있었다. 이는 ‘기성세대’가 K발전 공기업의 혁신문화에 대하여 높은 평가를 하고 있는 반면 ‘워라벨세대’는 K발전 공기업의 혁신문화의 현 수준에 낮은 평가를 하고 있고, 향후 더

많은 혁신이 필요한 것으로 의견을 제시하고 있는것이다. 또한, 조직커뮤니케이션과 업무자율성에서도 ‘기성세대’가 가장 높은 수준을 보이고 있는데 이는 상위 직무 및 안정적인 지위로 인하여 조직 내에서 충분한 커뮤니케이션 및 업무자율성을 보장 받고 있는 것으로 나타났다. 특히, 업무자율성에서 ‘워라벨세대’가 3.22로 가장 낮은 수준을 보이고 있는 것은 아직까지 사회 초년생인 그들이 K발전 공기업에서 자율성을 가지고 주도적인 업무를 수행하기에는 아직까지 시기상조라는 의미의 반증으로 해석된다.

워라벨은 K발전 공기업에서 안정적인 지위를 차지하고 있는 51세 이상 ‘기성세대’가 가장 높았으며, 워라벨 추구를 중요시하는 30세 이하의 ‘워라벨세대’순으로 높았으며, 기업에서 허리역할을 수행하고 있는 대리, 과장, 차장급이 주를 이루고 있는 31세~50세의 ‘X세대와 W세대’가 가장 낮은 분포를 보였다.

<표 4-10(a)> 연령에 따른 주요변수 차이분석

구 분	연 령	N	평균	표준편차	F	유의확률
혁신문화	30세 이하 (워라벨세대)	78	3.21	0.83	14.727	.000***
	31~40세 (W세대)	127	3.32	0.79		
	41~50세 (X세대)	71	3.69	0.79		
	51세 이상 (기성세대)	58	4.00	0.73		
	합계	334	3.49	0.84		
조직 커뮤니케이션	30세 이하	78	3.46	0.84	7.357	.000***
	31~40세	127	3.42	0.75		
	41~50세	71	3.59	0.73		
	51세 이상	58	3.97	0.71		
	합계	334	3.56	0.78		

업무자율성	30세 이하	78	3.22	0.90	8.766	.000***
	31 ~ 40세	127	3.31	0.94		
	41 ~ 50세	71	3.56	0.86		
	51세 이상	58	3.94	0.86		
	합계	334	3.45	0.93		
위라벨(WLB)	30세 이하	78	3.45	1.05	2.696	.046*
	31 ~ 40세	127	3.36	1.01		
	41 ~ 50세	71	3.38	1.01		
	51세 이상	58	3.79	0.91		
	합계	334	3.46	1.01		

***p<.001, **p<.01, *p<.05

위 분석결과에 따라 어느 집단간 차이가 통계적으로 유의한가를 사후적으로 분석하기 위하여 사후분석(Scheffe)을 실시하여 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성에서 유의한 집단간 차이를 발견하였으며, 그 결과는 <표 4-10(b1)>, <표 4-10(b2)>, <표 4-10(b3)>와 같다.

혁신문화에 대하여는 위라벨세대와 W세대 낮은 혁신문화 인식수준의 집단군(1)으로, X세대와 기성세대가 높은 혁신문화 인식수준의 집단군(2)으로 분류되었으며,

<표 4-10(b1)> 연령별 혁신문화에 대한 사후검정

사후분석	연 령	N	유의수준 = 0.05에 대한 부집단		
			1	2	3
Scheffe	30세 이하 (위라벨세대)	78	3.2094		
	31 ~ 40세 (W세대)	127	3.3228		
	41 ~ 50세 (X세대)	71		3.6948	
	51세 이상 (기성세대)	58		4.0000	

조직커뮤니케이션은 위라벨세대와 W세대, X세대가 낮은 조직커뮤니케이션 인식수준의 집단군(1)으로 분류된 반면, 기성세대는 높은 조직커뮤니케이션 인식수준의 집단군(2)으로 분류되었다.

<표 4-10(b2)> 연령별 조직커뮤니케이션에 대한 사후검정

사후분석	연 령	N	유의수준 = 0.05에 대한 부집단		
			1	2	3
Scheffe	30세 이하 (위라벨세대)	78	3.4213		
	31~40세 (W세대)	127	3.4647		
	41~50세 (X세대)	71	3.5915		
	51세 이상 (기성세대)	58		3.9655	

업무자율성은 위라벨세대와 W세대가 낮은 조직커뮤니케이션 인식수준의 집단군(1)으로 분류되었고, 기성세대는 높은 조직커뮤니케이션 인식수준의 집단군(2)으로 분류되었다.

<표 4-10(b3)> 연령별 업무자율성에 대한 사후검정

사후분석	연 령	N	유의수준 = 0.05에 대한 부집단		
			1	2	3
Scheffe	30세 이하 (위라벨세대)	78	3.2179		
	31~40세 (W세대)	127	3.3110		
	41~50세 (X세대)	71	-	-	
	51세 이상 (기성세대)	58		3.9397	

마지막으로, 위라벨(WLB)은 사후분석(Scheffe)을 실시한 결과 통계적으로 유의한 집단간 차이를 발견하지 못하였다.

6) 근속년수에 따른 주요변수 차이분석

근속년수에 따라 본 논문의 주요변수인 ①혁신문화, ②조직커뮤니케이션, ③업무자율성과 워라밸(WLB)의 차이를 분산분석(One-way ANOVA) 통해 분석한 결과 <표 4-11>과 같이 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성에서 근속기간에 따라 통계적 유의수준 하에서 다르게 인식하는 것으로 나타났으나 워라밸(WLB)는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 구체적인 내용을 보면 31년 이상의 근속년수를 가진 직원들이 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성을 가장 높게 인식하고 있었으며, 6년~10년 근속년수를 가진 직원들이 가장 낮은 수준을 보이고 있었다. 그러나, 위 분석결과에 따라 어느 집단간 차이가 통계적으로 유의한가를 사후적으로 분석하기 위하여 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성에 대하여 사후분석(Scheffe)을 실시한 결과 통계적으로 유의한 집단간 차이는 나타나지 않았다.

<표 4-11> 근속기간에 따른 주요변수 차이분석

구 분	연 령	N	평균	표준편차	F	유의확률
혁신문화	5년 이하	116	3.26	0.85	11.467	.000***
	6년~10년	81	3.32	0.78		
	11년~20년	42	3.47	0.80		
	21년~30년	83	3.97	0.74		
	31년 이상	12	3.78	0.59		
	합계	334	3.49	0.84		
조직 커뮤니케이션	5년 이하	116	3.46	0.84	4.513	.001***
	6년~10년	81	3.41	0.74		
	11년~20년	42	3.51	0.70		
	21년~30년	83	3.81	0.74		
	31년 이상	12	4.02	0.45		
	합계	334	3.56	0.78		

업무자율성	5년 이하	116	3.27	0.95	6.409	.000***
	6년 ~ 10년	81	3.23	0.88		
	11년 ~ 20년	42	3.55	0.97		
	21년 ~ 30년	83	3.80	0.85		
	31년 이상	12	3.92	0.67		
	합계	334	3.45	0.93		
위라벨(WLB)	5년 이하	116	3.42	1.05	2.018	.092
	6년 ~ 10년	81	3.27	1.05		
	11년 ~ 20년	42	3.52	0.94		
	21년 ~ 30년	83	3.59	0.95		
	31년 이상	12	4.00	0.74		
	합계	334	3.46	1.01		

***p<.001, **p<.01, *p<.05

제 4 절 가설의 검정 및 해석

1. 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 위라벨에 미치는 영향분석

가설 I. 혁신문화 수준은 직원들의 위라벨에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II. 조직커뮤니케이션 수준은 직원들의 위라벨에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 III. 업무자율성은 직원들의 위라벨에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 위라벨(WLB)에 어떠한 영향을 미치고 있는지 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression

analysis)을 실시한 결과는 다음 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 다중회귀분석 결과

변 수		비표준 계수		표준 계수	t값	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	Beta			허용도	VIF
상 수		1.653	.269		6.146	.000***		
독립 변수	혁신문화	-.009	.085	-.008	-.111	.912	.465	2.151
	조직 커뮤니케이션	.323	.094	.250	3.455	.001***	.446	2.243
	업무자율성	.311	.071	.288	4.378	.000***	.543	1.842
통제 변수	근무형태	-.356	.133	-.132	-2.686	.008***	.970	1.031
	연령	-.038	.051	-.038	-.737	.462	.871	1.148
통계량		R=.481, R ² =.231, 수정된 R ² =.220, Dubin-Watson=2.027 회귀모형 F=30.383, p=.000***						

***p<.001, **p<.01, *p<.05

먼저, 모형 적합도를 보면 회귀모형은 적합하며(F=30.383, p<.001), 회귀식에 대한 R²=.231으로 23.1%의 설명력을 보이고 있다. 두 번째, Dubin-Watson⁷⁾는 2.027으로 잔차의 독립성 가정에 위배하지 않아 회귀 분석의 기본가정을 충족하는 것으로 나타났다.

그 다음, 개별 변수들의 회귀계수 유의성을 검토하였다. 첫 번째, 혁신문화가 위라벨(WLB)에 미치는 영향에 대해 살펴보면 t값이 -.111, 유의확률이 .912로 유의하지 않아 혁신문화 수준은 직원들의 위라벨에

7) “더빈-왓슨 통계량 값이 2의 값을 가지면 자기상관관계가 없다고 판단을 한다.”, 고길곤(2017), 「통계학의 이해와 활용」, PP.479~480

영향을 미치지 않은 것으로 나타나 '가설 I'은 기각 되었다. 두 번째, 조직커뮤니케이션이 워라밸(WLB)에 미치는 영향은 t값이 3.455로 유의하고 베타(β)값은 .250로 워라밸에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 허용도(TOL)⁸⁾는 .446로 0.1보다 크고 분산팽창지수(VIF)⁹⁾는 2.243로 10보다 작으므로 다중공선성의 문제는 없으며 '가설 II'는 채택되었다. 세 번째, 업무자율성이 워라밸(WLB)에 미치는 영향($t=4.378$, $p<.001$)은 통계적으로 유의하며 베타(β)값은 .288으로 워라밸에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 허용도(TOL)와 분산팽창지수(VIF) 검토결과 다중공선성의 문제는 없으며 '가설 III' 역시 채택 되었다.

즉, 다중회귀분석 결과 K발전 공기업에서는 조직내부에서 관리자와 구성원, 또는 구성원 및 관리자들 상호간에 정보를 전달하는 조직커뮤니케이션에 대한 수준이 높을수록, 그리고 업무를 계획 및 수행하는데 사용하는 방법을 결정할 때 직무가 개인에게 실질적인 자율성, 독립성, 그리고 재량권을 제공하는 정도를 의미하는 업무자율성이 높을수록 워라밸(WLB)이 높아짐을 알 수 있다. 그러나, 유연성 있는 조직으로 변화하는 환경변화에 민첩하게 대응할 수 있는 특성을 가지고 있어, 워라밸세대의 K발전 공기업 유입으로 인하여 워라밸과 강한 인과관계를 가질 것으로 예상되었던 혁신문화는 워라밸에 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다.

2. 근무지별 조절효과 분석

가설 IV. 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절효과를 보일 것이다.

8) "일반적으로 0.1이하의 허용도(tolerance, TOL)인 경우 다중공선성이 존재한다고 본다.", 고길곤(2017), 「통계학의 이해와 활용」, PP.481~487

9) "일반적으로 VIF(Variance Inflation Factor, VIF) 값이 10보다 크면 심각한 다중공선성의 문제가 있다고 한다.", 고길곤(2017), 「통계학의 이해와 활용」, PP.481~487

- IV-1. 혁신문화가 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.
- IV-2. 조직커뮤니케이션이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.
- IV-3. 업무자율성이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.

근무지별 조절효과를 분석한 모형의 결과를 보면 가설 VI-1, VI-2, VI-3에 대하여 각각 <표 4-13(a)>, <표 4-13(b)>, <표 4-13(c)>와 같이 나타났다. 분석결과를 보면, 워라밸과 근무지의 조절효과를 나타내는 3개 상호작용항의 유의확률을 보면 ‘혁신문화×근무지’는 .596, ‘조직커뮤니케이션×근무지’는 .642, ‘업무자율성×근무지’는 .806으로 유의한 결과를 얻지 못하여 가설 VI-1, VI-2, VI-3은 모두 기각되었다.

<표 4-13(a)> 혁신문화와 근무지에 대한 조절회귀분석 결과

구분		모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
통제 변수	근무형태	-.241	-.089	-.234	-.087	-.200	-.074	-.200	-.074
	연령	.090	.091	-.017	-.018	-.025	-.026	-.027	-.028
독립 변수	혁신문화 (a)			.391	.325***	.395	.329***	.411	.342***
조절 변수	근무지 (M)					-.174	-.068	.142	.055
a × M								-.090	-.127
R ²		.018		.112		.116		.117	
수정된 R ²		.012		.104		.105		.103	
△ R ²		.018		.094		.004		.001	

***p<.001, **p<.01, *p<.05

<표 4-13(b)> 조직커뮤니케이션과 근무지에 대한 조절회귀분석 결과

구분		모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
통제 변수	근무형태	-.241	-.089	-.278	-.103	-.240	-.089	-.241	-.089
	연령	.090	.091	.001	.001	-.008	-.008	-.007	-.007
독립 변수	조직 커뮤니케이션 (b)			.539	.418***	.546	.423***	.558	.432***
조절 변수	근무지 (M)					-.198	-.077	.106	.041
b × M								-.084	-.121
R ²		.018		.184		.190		.190	
수정된 R ²		.012		.177		.180		.178	
△ R ²		.018		.167		.006		.001	

***p<.001, **p<.01, *p<.05

<표 4-13(c)> 업무자율성과 근무지에 대한 조절회귀분석 결과

구분		모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
		B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
통제 변수	근무형태	-.241	-.089	-.382	-.142	-.340	-.126	-.340	-.126
	연령	.090	.091	-.028	-.028	-.038	-.039	-.039	-.039
독립 변수	업무 자율성 (c)			.476	.440***	.484	.447***	.478	.442***
조절 변수	근무지 (M)					-.226	-.088	-.358	-.139
c × M								.037	.053
R ²		.018		.195		.202		.202	
수정된 R ²		.012		.188		.193		.190	
△ R ²		.018		.177		.007		.000	

***p<.001, **p<.01, *p<.05

혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 워라밸(WLB)에 미치는 순수한 영향을 파악하고, 분석결과의 보편성을 인정받기 위해서는 주요 배경적 변수들을 통제변수로 사용할 필요가 있다. 본 연구에서는 ‘제 3절 조사자료의 일반현황’의 ‘2. 주요 변수들의 차이 분석’에서 살펴본 바와 같이 연령(또는 세대)에 따라 세가지 독립변수들이 워라밸(WLB)에 모두 유의한 차이를 보였으며, 근무형태(통상근무 및 교대근무)에 의해서도 부분적으로 인식차이가 발견되었다. 그러나 성별, 근무지, 직군(기술직군 및 기술 외 직군), 근속년수에서는 유의한 차이가 발견되지 않았다. 이러한 검증결과를 토대로 의미 있는 차이를 보인 연령, 근무형태를 통제변수로 투입하여 2단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-14>와 같이 통제변수 중에서 유일하게 근무형태만이 워라밸(WLB)에 유의한 영향을 미치고 있었다. 보다 중요한 것은 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성의 인식에 영향을 미치는 변수를 통제한 후에도 이전에 비해서 거의 변함이 없다는 사실이다. 따라서, 두가지 통제변수들의 영향에는 관계없이 워라밸(WLB)에는 조직커뮤니케이션과 업무자율성이 유의한 정(+)의 영향을 미치며 워라밸(WLB)에 미치는 영향은 비슷한 수준인 것을 알 수 있다.

<표 4-14> 2단계 회귀분석 결과

변 수		1단계	2단계		
		Beta	Beta	공선성 통계량	
				공차	VIF
독립 변수	혁신문화	-.002	-.008	.465	2.151
	조직커뮤니케이션	.254***	.250***	.446	2.243
	업무자율성	.259***	.228***	.543	1.842
통제 변수	연령(또는 세대)		-.038	.871	1.148
	근무형태		-.132**	.970	1.031
통계량			R=.481, R ² =.231, 수정된 R ² =.220, Dubin-Watson=2.027 회귀모형 F=30.383, p=.000***		

***p<.001, **p<.01, *p<.05

4. 가설검정 및 분석결과

본 연구의 연구문제인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 워라밸(WLB)에 미치는 영향관계를 알아보고자 다중회귀분석을 시행한 결과, K발전 공기업에서는 조직커뮤니케이션에 대한 수준이 높을수록, 그리고 업무자율성이 높을수록 워라밸(WLB)이 높아지는 것으로 확인되었다. 그러나, 워라밸세대의 유입으로 인하여 워라밸과 유의한 인과관계를 가질 것으로 예상되었던 혁신문화는 워라밸에 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다.

또한, 직무의 특성으로 인하여 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라밸(WLB)간 조절효과를 보일 것으로 예상되었던 근무지는 조절효과가 없는 것으로 확인되었으며, 다수의 통제변수 중에서 유일하게 근무형태만이 워라밸(WLB)에 유의한 영향을 미치고 있었다. 특히, 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성의 인식에 영향을 미치는 변수를 통제한 후에도 이전에 비해 거의 변함이 없다는 사실이며, 통제변수들의 영향에는 관계없이 워라밸(WLB)에는 조직커뮤니케이션과 업무자율성이 유의한 정(+)의 영향을 미치며 워라밸(WLB)에 미치는 영향은 비슷한 수준인 것을 알 수 있었다.

이러한 분석결과에 따라, 본 연구의 연구문제를 해결하기 위해 설정한 연구가설들의 검증결과를 구체적으로 살펴보면 <표 4-15>와 같다. 가설 I에서 제시한 ‘혁신문화 수준은 직원들의 워라밸에 유의한 영향을 미칠 것이다.’는 통계적으로 유의한 영향관계를 보이지 않아 기각되었다. 다음으로 가설 II에서 제시한 ‘조직커뮤니케이션 수준은 직원들의 워라밸에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’와 가설 III에서 제시한 “는 통계적으로 유의하여($p<0.001$) 채택 되었다. 마지막으로, 가설 IV의 ‘워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절효과를 보일 것이다.’는 독립변수 3개에 대하여 각각 ‘가설 VI-1. 혁신문화가 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조

절효과를 보일 것이다.’, ‘가설 VI-2. 조직커뮤니케이션이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절효과를 보일 것이다.’, ‘가설 VI-3. 업무자율성이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절효과를 보일 것이다.’의 하위 가설을 수립하였으나, 분석결과 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하여 가설 VI-1, VI-2, VI-3은 모두 기각되었다.

<표 4-15> 가설의 검증결과

가 설		내 용	결 과
가설 I		혁신문화 수준은 직원들의 워라밸에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 II		조직커뮤니케이션 수준은 직원들의 워라밸에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 III		업무자율성은 직원들의 워라밸에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가 설 IV	IV-1	혁신문화가 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.	기각
	IV-2	조직커뮤니케이션이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.	기각
	IV-3	업무자율성이 워라밸에 미치는 영향은 근무지에 따라 조절될 것이다.	기각

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

워라밸(WLB) 추구가 우리 삶에 중요한 가치로 부상하고 있는 가운데, 2019년 OECD가 발표한 우리나라의 워라밸 수준은 최하위권에 머물고 있으며 워라밸 수준을 끌어 올리려는 그간의 정부정책은 처참하게 실패하였다(임홍택, 2019). 이에 따라, 일과 가정, 일과 여가 그리고 일과 성장의 모든 분야에서 삶의 질을 높여야 한다는 관점에서 더 나은 미래를 위한 국가 및 기업들의 과제라고 할 수 있을 것이다. 본 연구는 기업에 있어서 이제 사회초년생이 된 워라밸(WLB) 세대가 추구하는 삶의 방법에 대하여 인정하고, 나아가 기업의 미래를 이끌고 갈 그들의 눈을 기업으로 돌리기 위한 방법을 찾기 위하여, 워라밸(WLB) 수준과 워라밸에 미치는 변수로 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 인과관계를 살펴보고, 향후 연구결과에 따른 기업의 직원채용 및 배치 등 맞춤형 HR 전략을 수립하는 고민으로부터 출발하였다.

이에 대해 선행연구들에서 지적한 바와 같이, 일과 가정 혹은 일과 삶의 성공적인 균형이 조직구성원과 그들의 가정, 그리고 조직 모두에게 도움이 된다는 경험적 연구 결과가 축적되면서 최근 기업의 조직구성원과 경영진 모두의 관심사로 등장하고 있다(이세훈, 2018). 또한, 그 영향인자를 찾고 인과관계를 연구하고 이를 통해 워라밸과 기업효과성을 모색하는 것은 기업에게는 생산성을 높일 수 있는 전략방향 이라 할 수 있다(김정운 외, 2005). 따라서, 본 연구자는 변화·혁신에 민감하고 커뮤니케이션과 자율성을 중시하는 워라밸 세대의 기업으로의 유입으로 인하여 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 주요 독립변수가 될 것으로 판단하고 이 변수들이 워라밸(WLB)에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.

이러한 맥락에서, 국내 대표적인 사회간접자본 공기업 중 하나인 K발전 공기업의 구성원들이 인식하고 있는 워라밸과 독립변수들간의 관계가 어떠한지 살펴보았다. 이와 함께 독립변수들이 워라밸(WLB)에 미치는 순수한 영향을 파악하고 분석결과의 보편성을 인정받기 위해서 주요 배경적 변수들을 통제변수로 사용하여 그 통제효과를 확인 하였으며, 동시에 근무지에 따른 직원성향 및 직무특성에 따른 조절효과가 발생할 수 있다는 가정하에 근무지별 조절효과에 대해 규명하고자 하였다.

기존 연구들은 주로 종속변수로서 워라밸의 하위요소인 일-가정양립, 일-여가양립, 일-성장양립이나 삶의 만족도 등 세부적인 요소별로 연구를 진행 하였으나, 이재완과 강혜진(2018)의 연구와 같이 ‘일과 삶의 만족도’ 즉, 워라밸(WLB)을 통합하는 단일 측정요소로 워라밸의 일반적인 수준을 계량화하는데 한계가 있었으며, 임다희와 탁성숙, 이선우(2018)는 경쟁가치모형에서 논의하고 있는 4개의 조직문화(집단문화, 시장문화, 혁신문화, 위계문화)중 혁신문화가 제외된 것을 그 논문의 한계로 여기고 향후 연구과제로 제시하였다. 또한, 새로이 조직의 구성원으로 포함되기 시작한 워라밸 세대의 특성요소인 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성을 독립변수로 설정하여 연구한 논문은 전무한 실정이었다.

본 연구를 위해 시장형 공기업 중 대표적인 기관의 하나인 K발전 공기업 임직원을 대상으로 실시한 정기 「조직문화 혁신 설문」 자료를 사용하였고 응답된 설문지는 총 334명으로, 응답된 설문 전수를 최종 분석대상 자료로 선정 및 분석 하였다. 분석을 위해 신뢰도분석, 빈도분석, 집단간 차이분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 조절효과분석을 실시하였고, 이러한 실증적 분석을 통해 도출한 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 주요 변수들의 차이분석 및 해석 결과

인구통계학적 특성(성별, 연령, 근속년수, 직급, 직군, 근무형태, 근무

지역)에 따른 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 차이를 분석하기 위해 집단 간 차이를 규명하는 t-test와 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫 번째, 성별에 따라 주요변수의 차이를 분석해 본 결과 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 관계에서 성별에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다. 두 번째, 직군에 따른 주요변수의 차이를 분석한 결과 혁신문화, 조직커뮤니케이션과 워라벨(WLB)은 직군에 따라 차이가 없는 것으로 밝혀졌으나, 업무자율성은 직군에 따른 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 기술외 직군이 업무자율성을 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다. 이는 K발전 공기업의 72%를 구성하고 있는 기술 직군은 주로 발전소 운전, 유지보수 등을 담당하는 인력으로 안정적인 전력공급을 위하여 자율적인 업무보다는 규정과 지침에 따라 발전소를 운영·유지보수를 하므로 업무자율성에서는 기술외 직군보다 낮은 것으로 분석되었다. 세 번째, 근무형태에 따라 주요변수의 차이를 분석한 결과 혁신문화, 조직커뮤니케이션과 업무자율성은 근무형태에 따라 차이가 없는 것으로 밝혀졌으나, 워라벨(WLB)은 통상근무자보다 교대근무자가 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다. 이는 교대근무자가 출·퇴근시간이 일정하고 연장근로가 거의 없으며 야간근무, 휴일근무 등 수당에 따른 급여가 통상근무자에 비해 높기 때문인 것으로 판단된다. 네 번째, 근무지에 따른 주요변수 차이를 분석한 결과 근무지가 주로 기획업무를 수행하는 본사인지 주로 발전소를 운영하는 지역사업소 인지와는 관계가 없는 것으로 밝혀졌다. 다섯 번째, 연령에 따른 차이는 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB) 4가지 모두에서 연령대(세대)별 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적인 내용을 보면 혁신문화는 ‘기성세대’가 ‘워라벨세대’보다 높는데 이는 ‘기성세대’가 K발전 공기업의 혁신문화에 대하여 높은 평가를 하고 있는 반면 ‘워라벨세대’는 K발전 공기업의 혁신문화의 현 수준에 낮은 평가를 하고 있고, 향후 더 많은 혁신이 필요한 것으로 의견을 제시하고 있는 것으로 해석된다. 또한, 조직커뮤니

케이션과 업무자율성, 워라밸에서도 ‘기성세대’가 가장 높은 수준을 보이고 있는데 이는 상위 직무 및 안정적인 지위로 인하여 조직 내에서 충분한 커뮤니케이션 및 업무자율성을 보장 받고 워라밸도 추구하고 있음을 알 수 있다. 특히, 업무자율성에서 ‘워라밸세대’가 가장 낮은 수준을 보이고 있는 것은 아직까지 사회 초년생인 그들이 K발전 공기업에서 자율성을 가지고 주도적인 업무를 수행하기에는 아직까지 시기상조라는 의미의 반증으로 해석된다. 여섯 번째, 근속년수에 따른 차이는 혁신문화, 조직 커뮤니케이션, 업무자율성에서 근속기간에 따라 통계적 유의수준 하에서 다르게 인식하는 것으로 나타났으나 워라밸(WLB)는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

2. 가설의 검정 및 해석 결과

본 논문의 연구를 위하여 설정한 가설의 검정을 위해 혁신문화, 조직 커뮤니케이션, 업무자율성이 워라밸(WLB)에 어떠한 영향을 미치고 있는지 다중회귀분석(multiple regression analysis)과 근무지별 조절효과 분석을 위한 위계적 회귀분석을 실시한 결과 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫 번째, 혁신문화가 워라밸(WLB)에 미치는 영향에 대해 살펴본 결과 혁신문화 수준은 직원들의 워라밸에 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 가설 I “혁신문화 수준은 직원들의 워라밸에 유의한 영향을 미칠 것이다.”은 기각 되었다. 혁신문화는 유연성 있는 조직으로 변화하는 환경 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 특성을 가지고 있어, 변화·혁신에 대해 민감한 워라밸(WLB) 세대가 K발전 공기업에 유입됨으로서, 변수들간 차이분석 결과에서 본 바와 같이 연령(세대)별 유의한 차이를 보였다. 하지만, 결과적으로 조직전체의 혁신문화에 대한 인식수준을 바꾸어 워라밸에 유의한 영향을 미치지 못하였다는 것을 의미한다.

둘째, 조직커뮤니케이션이 워라밸(WLB)에 미치는 영향은 워라밸에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 II “조직커뮤니케이션 수준은

직원들의 워라밸에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”은 채택 되었다. 결국, 조직 내부에서의 원활한 조직커뮤니케이션은 직원의 워라밸에 긍정적으로 작용하여, 업무뿐만 아니라 나아가 직원 개개인의 삶의 균형에 긍정적인 효과를 준다는 결과를 보여주었다.

셋째, 업무자율성이 워라밸(WLB)에 미치는 영향은 워라밸에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설Ⅲ “업무자율성은 직원들의 워라밸에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”은 채택 되었다. 즉, 업무를 계획 및 수행하는데 사용하는 방법을 결정할 때 개인에게 실질적인 자율성, 독립성, 그리고 재량권을 제공하는 정도를 의미하는 업무자율성이 높을수록 워라밸(WLB)이 높아짐을 알 수 있었다. 최낙범과 이수영(2016)은 업무자율성을 높게 인식하는 조직 구성원들은 주어진 업무에 대하여 강한 책임감을 갖는 경우가 있다고 하였는데, 본 연구에서는 높은 업무자율성과 책임감으로 인하여 워라밸이 낮아질 가능성은 없는 것으로 확인되었다.

넷째, 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성이 워라밸(WLB)에 미치는 영향에 대해, 근무지에 따른 각각의 조절효과를 살펴본 결과 워라밸과 근무지의 조절효과를 나타내는 3개의 상호작용항 즉, ‘혁신문화×근무지’, ‘조직커뮤니케이션×근무지’, ‘업무자율성×근무지’는 모두 유의한 결과를 얻지 못하여 가설 VI-1, VI-2, VI-3은 기각되었다. 이는, 근무지가 기획업무를 수행하는 본사 인지, 발전소의 운영을 주 목적으로 하는 지역사업소인지와는 관계가 없다는 것을 알 수 있었다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구를 통해 K발전 공기업의 직원의 워라밸(WLB)에 미치는 영향을 분석하고자 혁신문화와 조직커뮤니케이션, 업무자율성을 독립변수로 설정하고, 다양한 변수의 통제효과 확인 및 근무지별 조절효과 분석 등 워라밸에 미치는 영향과 크기를 다각도로 분석 하였다.

특히, 혁신문화와 워라벨의 관계에서는 임다희와 탁성숙, 이선우(2018)의 논문에서 한계¹⁰⁾로 지적 하였던, 혁신문화와 워라벨의 인과관계가 유의하지 않음을 확인 하였고, 조직커뮤니케이션은 직원의 워라벨에 긍정적으로 작용하여 일뿐만 아니라 직원 개인의 삶의 균형에 도움이 된다는 결과를 보여줌으로서, 협력형 커뮤니케이션이 워라벨(WLB)의 하위요소 중 하나인 일-성장 균형과는 정(+)의 관계를 가졌으나, 일-가정 균형 및 일-여가 균형과는 유의한 관계를 규명하지 못했던 김창엽(2016)의 선행연구의 해석범위를 넓히고 보완한 결과이다. 이와 같은 선행 연구와의 차별화를 통해 다음의 정책적 시사점을 제시 하고자 한다.

첫째, 조직커뮤니케이션이 직원의 워라벨에 정(+)의 영향을 미친다고 밝히고 있으므로 기업은 원활한 조직커뮤니케이션을 위한 조직간, 직원간, 관리자간, 관리자와 직원간 등 다양한 소통 채널을 확보하고, 조직원들을 그 공간으로 유도하는 정책을 수립하고 시행하여야 한다.

둘째, 업무자율성이 직원의 워라벨에 정(+)의 영향을 미친다고 밝히고 있으므로 관련 법률이나 규정안에서 직원들이 업무 수행절차나 방법을 자유롭게 선택하고 스스로 기획할 수 있도록 업무능력을 키워주고 자율성을 부여하도록 체계를 구축할 필요가 있으며 동시에, 자율적이고 적극적으로 업무를 수행 하였음에도 불구하고, 조직에 불이익이나 문제가 발생하였을 경우에도 적극행정면책제도¹¹⁾ 등의 구제제도를 통해 지속적인 업무자율성의 동기부여가 되도록 하여야 한다.

셋째, 워라벨 세대의 기업유입이 점차 증가되고 있는 현실을 감안하여 미래의 기업을 이끌어갈 그들을 포용할 수 있도록 워라벨(WLB)에 영향을 미치는 다양한 인자를 찾아내는 노력을 기울여야한다. 2018년 대한민국의 국내총생산(GDP) 수준은 약 1조6천억 달러로 전세계 205개국 중

10) 경쟁가치모형에서 논의하고 있는 4개의 조직문화(집단문화, 시장문화, 혁신문화, 위계문화)중 혁신문화가 제외된 3개의 조직문화를 선정하여 일-가정 양립 갈등과 인과관계를 연구

11) 공무원 등이 성실하게 업무를 처리하는 과정에서 손실이 발생했을 때, 공익성·투명성·타당성이 인정되면 그 책임을 줄여 주는 제도(네이버사전)

12위¹²⁾의 경제규모를 가지고 있지만 워라벨 수준은 매우 낮은 수준으로, 현 경제 수준에 걸 맞는 등급으로 끌어 올리려는 노력을 기울여야 할 때이다.

일과 가정(Work-family), 일과 여가(Work-family) 그리고 일과 성장(Work-growth)의 모든 분야에서 삶의 질을 높여야 한다는 관점에서 더 나은 미래를 위한 국가 및 기업들의 과제 이므로, 개별기업은 워라벨 수준 진단 및 워라벨에 영향을 주는 변수를 찾고 연구결과에 따른 직원 채용 및 배치 등 맞춤형 HR 전략을 수립하는 것이 중요하다.

기타, 질적인 자료 수집을 위해 조사한 K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」의 주요 추가의견을 보면, 먼저 ‘혁신문화’ 관련된 혁신환경 개선을 위하여 “(경영진이 아닌)실무진이 주도하는 강력한 혁신환경 조성이 필요하다.”라는 의견과 “인위적이고 의도적인 혁신운동은 지양하자!” 등의 의견이 있었다. 이는, 지금까지의 K발전 공기업의 혁신이 주로 경영진이 주도하는 인위적인 혁신운동을 해왔다는 의미이므로, 향후 혁신문화 개선방향 수립에 반영해야 할 것으로 판단된다. 그 다음 ‘조직커뮤니케이션’ 관련하여, 보다 나은 커뮤니케이션 문화를 위해 “찾은 보고문화 개선하자!”, 상명하복(上命下服)의 조직문화에서 수평적 조직문화로 바뀌어야 한다.”, “자유롭게 의견을 제시할 수 있는 분위기 조성” 등이 있었다. 이는, K발전 공기업 커뮤니케이션이 아직까지 상명하달(上命下達)과 보고문화로 이루어지고 있다는 의미로 해석된다. 또한, ‘업무자율성’과 관련한 추가의견으로는 “자율적으로 업무를 추진할 때 발생하는 리스크에 대한 보상이 부족하다.”, “좋은 아이디어에 대한 지원체계 부족” 등이 있었으며, 이는 자율적이고 적극적으로 업무를 수행 하였음에도 불구하고 조직 내외부에 문제가 발생할 경우, 구제제도를 통해 지속적인 업무자율성의 동기부여가 되도록 하여야 한다는 앞선 해석과 일치한다. 마지막으로, ‘워라벨(WLB)’이 어려운 이유에 대한 추가질문에 대해서는 “여가시설 및 어린이집 등 지원시설 부족”, “인원부족”, “주말행사”, “휴일근무”

12) Gross domestic product 2018, 세계은행(World Bank)

등 제도적인 요인과 “휴가, 외출을 관례상 승인 받아야 하고 자유롭게 사용하지 못한다.”, “늦은 퇴근에도 대체휴무 또는 시간외 수당을 신청할 수 없는 분위기” 등 문화적 요인, “지방이전으로 인한 가족과의 단절” 등 기타 요인이 제시되었다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

위와 같은 ‘연구의 결과’와 ‘연구의 의의 및 시사점’과 본 연구의 주제가 가지는 유용성에도 불구하고 본 연구는 어느 정도의 한계점을 가지고 있으며 이러한 한계점을 보완하기 위한 향후 연구방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 측정대상 및 분석범위 제한으로 인한 일반화의 한계이다. 본 논문을 위한 설문대상은 산업통상자원부 산하의 시장형 공기업인 K발전 공기업의 구성원으로 한정함에 따라 연구결과를 일반화 하는데 한계를 가지고 있다. 또한 전수조사의 어려움으로 인하여, 사내 홈페이지 게시판에 참여하는 온라인설문방식으로 시행하였다. 향후 연구에서는 유형별 공공기관, 더 나아가 사기업까지 포함한 폭넓은 표본을 대상으로 한 연구를 시행하여 보다 일반화 할 수 있는 접근이 필요하다.

둘째, 자료의 횡단면적 연구(Cross sectional study)의 한계이다. 본 연구는 2019년 6월 수집한 횡단면적 데이터를 기초로 하였다. 그러나, 워라벨세대의 유입으로 인한 독립변수와 워라벨(WLB)간의 인과관계를 규명하고자 할 때, 구성원들의 세대 구성비율변화에 따른 시계열분석은 또 다른 정책적 함의를 제시하는데 유용할 수 있다. 향후, 워라벨세대의 유입이 지속적으로 증가함에 따른 종단면적 연구(Longitudinal study)는 세대간 갈등을 최소화 할 수 있는 정책을 수립할 때 그 의미가 있을 것이다. 또한, 아직까지 사회 초년생인 그들이 K발전 공기업에서 주도적인 역할을 수행하고 있지 못하고 있으므로 업무의 주도층이 되는 시점에 추

가연구가 필요할 것으로 보인다.

셋째, 주요한 변인들 간에 다양한 영향관계 연구의 한계가 있다. 예를 들어, 본 논문에서는 성별에 따라 주요변수의 차이를 분석해 본 결과 혁신문화, 조직커뮤니케이션, 업무자율성과 워라벨(WLB)의 관계에서 성별에 따른 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났지만, 결혼유무나 자녀유무에 대하여는 그 영향관계를 규명해보는 것이 필요할 것으로 보인다. 또한, 질적인 자료 수집을 위해 수집한 K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」의 주요 추가의견¹³⁾을 변수로한 워라벨(WLB)의 연구가 필요하다고 본다.

13) “여가시설 및 어린이집 등 지원시설 부족”, “인원부족”, “주말행사”, “휴일근무” 등 제도적인 요인과 “휴가, 외출을 관례상 승인 받아야 하고 자유롭게 사용하지 못한다.”, “늦은 퇴근에도 대체휴무 또는 시간외 수당을 신청할 수 없는 분위기” 등 문화적 요인, “지방이전으로 인한 가족과의 단절” 등 기타 요인

참 고 문 헌

<신문·잡지 기타>

- KBS NEWS(2019), “우리나라 ‘워라벨’수준은?...OECD국가들과 비교해 보
니”, (2019.10.02.(2019.11.02. 검색)) <https://mn.kbs.co.kr>
- Leaders INFO(2018), 일·가정양립을 넘어 워라벨(Work and Life
Balance)로, (2018.03.12.) 2면.
- 고길곤(2017), 「통계학의 이해와 활용」, 문우사
- 김난도, 전미영, 이향은, 이준영, 김서영, 최지혜, 이수진, 서유현(2017),
「트렌드코리아 2017」, 미래의창
- 법제처, 「공공기관의 운영에 관한 법률」
- 법제처, 「가족친화 사회 환경의 조성 촉진에 관한 법률」
- 법제처, 「근로기준법」
- 법제처, 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률
- 법제처, 「전기사업법」
- 안주아 외(2006), 「조직커뮤니케이션」, 커뮤니케이션북스.
- 임홍택(2018), 「90년생이 온다」, 웨일북.
- 최지혜, 김서영, 전미영, 이향은, 이준영, 김난도, 서유현, 이수진 「트렌드
코리아 2018」, 미래의 창.

<논문>

I. 국내문헌

- 권혜림(2017), “경찰의 가족친화적 조직문화가 일-가정 양립에 미치는 영
향에 관한 연구.”, 「한국경찰학회보」 19권2호, pp.3-25.
- 김미정, 유형숙(2017), “기업구성원의 일-생활의 균형이 사회적 지지, 정
서적 몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향-환대산업
을 중심으로”, 「관광학연구」 제41권 제8호, pp.31-51.
- 김서영, 이규영(2013), “병원직원의 직무만족 요인 분석”, 「대한경영학회

- 지」, 26(1), pp.21-40.
- 김은희, 김철원(2017), "일과 삶의 균형에 따른 사회적 계층이 주관적 행복감", 「관광연구」 32(7), pp.1-24.
- 김장기, 신운창(2009), "공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W 정부산하기관을 중심으로", 「한국조직학회보」 6(1), pp.121-143.
- 김정훈, 박정열(2008), "'일과 삶의 균형(Work-Life Balance)' 척도 개발을 위한 연구", 「한국여가문화학회」 제5권 제3호, pp.53-69.
- 김정운, 박정열, 손영미, 장훈(2004), "'일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성", 「한국여가문화학회」, pp.29-48.
- 김주엽(2008), "직무특성과 일-가정 균형", 「인적자원개발연구」 11(1), pp.109-132.
- 김진숙, 윤재한, 주윤황(2019), "워라벨 (Work-Life Balance) 이 동기, 직무만족, 혁신행동에 미치는 영향", 「창조와 혁신」, 12, pp.29-58.
- 김창엽(2016), "관리자의 커뮤니케이션 방식이 구성원의 일과 생활의 균형에 미치는 영향관계에 관한 연구: 근로복지공단 사례를 중심으로", 「석사학위 논문」 서울대학교 행정대학원.
- 김현정, 최서희(2018), "근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로", 「행정논총」 제56권 제2호, pp.249-278.
- 김화연, 오현규(2018), "업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로", 「사회과학연구」 29(3), pp.243-266.
- 김승희, 김선미(2013), "맞벌이가족의 일-가정 양립에 관한 현상학적 연구", 「Family and Environment Research」, pp.355-370.
- 김현근, 안성익(2016), "가정 친화적 업무환경이 일-가정균형만족에 미치

- 는 영향에 관한 연구”, 「경영연구」 Vol.31 No.4, pp.27-62.
- 김해룡, 김쌍언(2011), “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향”, 「조직과 인사관리연구」 35, pp.199-229.
- 모종화(2010), “리더십과 커뮤니케이션이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구 : 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로”, 「박사학위논문」, 용인대학교 대학원.
- 민경선(2018), “워라벨 세대의 여가와 삶의 만족도”, 「한국웰니스학회지」, pp.378-381.
- 박기성, 황호영(2014), “직무자율성, 과업상호의존성과 조직구성원 태도 간의 관계에서 개인성과-보상지각의 조절역할”, 「인적자원개발연구」 17(1), pp.1-31.
- 박주원, 조윤직(2016), “공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로”, 「한국행정학회 학술발표논문집」, pp.543-572.
- 신재열, 박기찬(2018), “일-생활의 균형 (WLB) 과 조직유효성과의 관계에서 조직지원인식의 매개효과”, 「창조와 혁신」 제11권 제3호, pp.51-85.
- 안경섭(2008), “공공부문의 조직문화가 조직성장에 미치는 영향: 중앙정부부처를 중심으로”, 「한국정책과학학회보」, pp.108-109.
- 이세훈(2018), “일과 삶의 균형 (WLB, Work and Life Balance) 이 직무만족과 생활만족에 미치는 영향: 호텔 종사원을 중심으로.”, 「관광경영연구」 제22권 제3호, pp.117-135.
- 이유덕, 송광선(2009), “가족친화경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의 조화”, 「인적자원관리연구」, 16, pp.213-236.
- 이재완, 강혜진(2018), “워라벨과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로”, 「지방정부연구」 제22권 제3호, pp.267-291.
- 이창길(2006), “조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심

으로”, 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」, pp.855-870.

이중길, 조윤직(2016), "소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향: 신뢰와 조직몰입의 매개효과를 중심으로", 「한국행정학보」 50(4), pp.243-272.

임다희, 탁성숙, 이선우(2018), "조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향: 경쟁가치모형을 적용하여", 「한국조직학회보」 15(2), pp.29-56.

왕태규, 주효진, 장봉진(2017), "지방정부의 조직혁신에 미치는 영향요인에 관한 연구: 외부지향문화의 조절효과를 중심으로", 「지방행정연구」, 31(4), pp.199-220.

윤병훈, 송봉규(2014), "경찰공무원의 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향-내재적 동기의 매개효과", 「한국경찰연구」 제13권 제1호, pp.91-116.

장인봉(2013), "행정혁신에 대한 지방공무원들의 인식조사와 정책적 함의", 「한국정책연구」, pp.351.

정경화, 박동영, 이서영(2012), "간호사의 조직 커뮤니케이션 만족과 조직갈등과의 관계", 「보건의료산업학회지」, 6(4), pp.165-176.

주현정, 김중규(2015), "기업의 융복합 문화경영이 조직 효과성에 미치는 영향: 조직 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로", 「디지털융복합연구」 제13권 제8호, pp.191-206.

조용기(2019), "위라벨의 인문학적 성찰", 「한국엔터테인먼트산업학회논문지」 13(1), pp.121-134.

최환규, 김성희(2018), "개인, 가족, 조직 관련 요인이 일-삶 균형과 행복에 미치는 영향: 맞벌이 부부를 중심으로.", 「한국가족자원경영학회지」, pp.33-60.

최낙범, 이수영(2016), "공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로", 「한국행정연구」 25(1), pp.169-198.

II. 국외문헌

- Carlson, Dawn S., Joseph G. Grzywacz, and Suzanne Zivnuska.(2009), "Is work-family balance more than conflict and enrichment?." *Human relations* 62(10), pp.1459-1486.
- Chirkov, Valery I., and Richard M. Ryan.(2001), "Parent and teacher autonomy-support in Russian and US adolescents: Common effects on well-being and academic motivation." *Journal of cross-cultural psychology* 32(5), pp.618-635.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of management review*, pp.471-482.
- Cummings, T. G. and Molloy, E. S.(1977), "Improving productivity and the quality of work life", New York : Praeger.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005), "Organization development and change.(8e.)", Mason, OH: *Thomson South Western*.
- Frone, Michael R.(1992), "Antecedents and outcomes of work-family conflict, testing a model of work-family interface", *Journal of applied psychology*.
- Frone, Michael R.(2003), "Work-family balance.", *Handbook of occupational health psychology*, pp.143-162.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied psychology*, pp.159-170.
- Hornung, Severin, and Denise M. Rousseau.(2007), "Active on the job -proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change." *The Journal of Applied Behavioral Science*

43(4), pp.401-426.

- Ki Seok Jeon, Taesung Kim, Woocheol Kim, David L. Passmore(2013), "Impact of Organizational Communication, Innovation Culture, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Informal Learning in Korea", *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, pp.317.
- Kim, S. H. and Park, H. S.(2012), "An Empirical Study of Factors Influencing Use of Tablet-PC and Task Performance and Moderating Effects of Innovative Culture of Organization", *Journal of Information Systems*, pp.81-108.
- Loughead, Teri Anne.(1989), "The use of leisure in career development.", *Journal of Career Development*, pp.154-163.
- Maslow, Abraham H.(1954) "The instinctoid nature of basic needs." *Journal of Personality*.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A.(2005), "The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance", *Journal of applied psychology*, pp.399-406.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1996), "Competing by Design", New York : Oxford University Press.
- Oldham, Greg R., J. Richard Hackman, and Jone L. Pearce.(1976), "Conditions under which employees respond positively to enriched work.", *Journal of applied psychology* 61(4), pp.395.

부 록

[부록 1-1] K발전 공기업 「조직문화 혁신 설문」

기초정보

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령대는 무엇입니까?

- ① 19세~30세 ② 31세~40세 ③ 41세~50세 ④ 51세~60세 ⑤ 61세 이상

3. 귀하의 근속기간은 어떻게 되십니까?

- ① 5년 이하 ② 6년~10년 ③ 11년~20년 ④ 21년~30년 ⑤ 31년 이상

4. 귀하의 직급은 무엇입니까?

- ① 1직급(갑,을) ② 2직급 ③ 3직급 ④ 4직급

- ⑤ 5~6직급 ⑥ 기타

5. 귀하의 직군은 무엇입니까?

- ① 경영(1직급) ② 사무 ③ 정보통신 ④ 기술 ⑤ 기타

6. 귀하의 근무형태는 무엇입니까?

- ① 통상근무 ② 교대근무

7. 귀하의 근무지는 어디입니까?

- ① 본사 ② 하동 ③ 신인천 ④ 부산 ⑤ 남제주
⑥ 영월 ⑦ 안동 ⑧ 삼척 ⑨ 기타

I. K발전 비전과 조직문화상

1~5 문항 : 해당사항 없음

II. K발전 조직문화 분야별 인식도 측정

다음부터는 바람직한 조직문화를 위한 핵심분야(혁신문화, 조직커뮤니케이션, 직무 통제, 업무자율성, 일가정양립)에 대한 설문입니다.

가. 조직내 혁신문화의 수준

6. 우리 조직은 대내외적 변화에 역동적이고 적극적으로 대응한다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

7. 나는 회사의 성장을 위한 혁신의 필요성에 대해 인식하고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

8. 우리회사의 구성원은 변화를 위한 활동에 참여의지가 높다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

9. 우리회사의 혁신환경 개선을 위해 우선적으로 추진되어야 할 과제는 무엇이라 생각하십니까?

- ① 경영진 주도 강력한 혁신환경 조성 ② 혁신에 대한 보상 및 동기부여 강화
③ 혁신의 필요성에 대한 인식 강화 ④ 기타 (주관식)

나. 커뮤니케이션 수준

10. 우리조직은 새로운 정책이나 방침, 지시사항 등이 잘 공유된다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

11. 다른 부서에 자료나 정보제공을 요청했을 때 잘 협력한다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

12. 내 부서나 처실(사업소) 구성원 간 필요한 정보가 충분히 교환되고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

13. 나는 상사에게 자유롭게 나의 의견을 제시할 수 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

14. 보다 나은 커뮤니케이션 문화를 위해 우선적으로 추진되어야 할 과제는 무엇이라 생각하십니까?

- ① 교육 및 캠페인을 통한 협조의 필요성 인지 ② 부서 또는 처실 간 교류행사 강화
③ 업무협조 및 기여도에 대한 평가강화 ④ 기타 (주관식)

다. 업무의 자율성 수준

15. 관련 법률이나 규정 안에서라면 업무수행절차나 방법은 나 스스로 자유롭게 선택할 수 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

16. 나의 업무는 내가 직접 기획할 수 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

17. 새로운 업무에 대해 자율적이고 적극적인 업무추진을 곤란하게 한다고 생각되는 것은 무엇이라고 생각하십니까? (2가지 선택)

- ① 새로운 업무에 대한 지식 및 교육 부족 ② 보수적인 업무처리 문화
③ 감사(특정/종합감사) 및 징계 우려 ④ 복잡한 업무 절차(일상감사, 계약 프로세스 등) ⑤ 기타(주관식)

18~19 문항 : 해당사항 없음

라. 워라밸(Work & Life Balance)

20. 나는 워라밸(Work & Life Balance)이 이루어지고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않은 편이다 ③ 보통이다
④ 그런 편이다 ⑤ 매우 그렇다

20-1. (①, ② 선택 시) 워라밸(Work & Life Balance)이 어려운 이유는 무엇이라 생각하십니까?

- ① 늦은 퇴근 ② 잦거나 갑작스러운 회식 ③ 주변 여가시설 부족
④ 사내동아리 등 친목모임 부족 ⑤ 기타 (주관식)

21~22 문항 : 해당사항 없음

Abstract

Study on the Effects of Innovative culture, Organizational communication, and Work autonomy on the Work-life balance : focusing on K public power generation company

Choi, Joo-Mong

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

Although work-life balance has emerged as an important value in our lives, Korea's work-life balance level is the lowest recently released by the OECD. This study was conducted to find a way to recognize the way of life pursued by generations of work-life balance who have just started out in their career, and to turn their attention to the company that will lead the company's future. In this regard,

innovative culture, organizational communication, and work autonomy were established as independent variables affecting the work-life balance (WLB), which is dependent variables. Through analysis of causality, it was intended to provide implications for establishing customized personnel strategies such as recruitment and placement according to research results.

For this study, data on the 「Organizational Culture Innovation Questionnaire」 conducted by employees of K-public power generation company, which is one of the representative market-type public enterprise, were used. A total of 334 questionnaires were answered, and the total number of questionnaires responded was used for analysis, and multiple regression analysis was performed. The analysis results are summarized as follows.

First, the innovative culture level did not significantly affect employees' WLB. There was a significant difference in the recognition of WLB level by age (generation), but as a result, the level of recognition of innovative culture throughout the organization did not significantly affect the WLB.

Second, organizational communication had a significant positive effect on WLB. After all, it was shown that smooth organizational communication within the organization has a positive effect on the WLB of the employee, and thus has a positive effect on not only the work but also the life balance of each employee.

Third, work autonomy had a significant positive effect on WLB. That is, it can be seen that the higher the work autonomy, which means the degree of providing practical autonomy, independence, and discretion to an individual when deciding how to plan and perform the work, the higher the WLB.

Fourth, in order to analyze the cause of the avoidance phenomenon at the head office, the moderating effect of work site was analyzed in the relationship between innovative culture, organizational communication, work autonomy and WLB. However, no significant results were obtained. It can be seen that it does not matter whether the work site is the head office that carries out planning work or the local office that mainly targets the operation of the power plant.

As a result, enterprises need to secure various communication channels for smooth organizational communication and direct their employees to the space. In addition, implications are derived that empowering employees with autonomy and self-planning so that employees can freely choose work procedures or methods increases the work-life balance of individuals, as well as embraces the work-life balance generation who will lead future companies.

Key words : work-life balance, WLB, innovative culture, organizational communication, work autonomy

Student Number : 2019-26337